

التدريب الإداري المبني على الجدارة

(التدريب حسب الطلب)

أحمد جابر حسنين

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

التدريب الإداري
المبني على الجدارة
(التدريب حسب الطلب)

محتوى الكتاب لا يعبر بالضرورة عن وجهة نظر المركز

الطبعة الأولى 2014

النسخة العادية ISBN 978-9948-14-763-3
النسخة الإلكترونية ISBN 978-9948-14-764-0

توجه جميع المراسلات إلى العنوان الآتي:
مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

ص. ب: 4567
أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +9712-4044541
فاكس: +9712-4044542

E-mail: pubdis@ecssr.ae
Website: http://www.ecssr.ae

التدريب الإداري

المبني على الجدارة

(التدريب حسب الطلب)

أحمد جابر حسنين

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

أنشئ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في 14 آذار/ مارس 1994 كمؤسسة مستقلة تهتم بالبحوث والدراسات العلمية للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج والعالم العربي. وفي إطار رسالة المركز تصدر هذه السلسلة من الكتب كإضافة جديدة متميزة في المجالات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية.

المحتويات

مقدمة

لا شك في أن العلم – وهو يعد فضيلة من الفضائل الواجب على كل مجتمع أن يتحلى بها إذا أراد التقدم والرقي – يحتاج إلى فضيلة أخرى لا تقل عنه أهمية وقيمة وضرورة، وهي فضيلة العمل؛ فعلم بلا عمل لا يعني شيئاً في تقدم المجتمع وتنميته.

والتدريب – بصفته علماً متاحاً في مئات الكتب التي تناولت النشاط التدريبي من كل الجوانب – يحتاج إلى العمل المتقن، من خلال عناصر قائمة على الجدارة والكفاءة، وإلا سيبقى حبيس الكتب، ومحصوراً في رؤوس العاملين بالتدريب والمتلقين، أو يظل نشاطاً ربحياً محضاً، يُدر على أصحابه المال، دون تحقيق الأهداف المرجوة من أداء هذا النشاط الحيوي.

ويمكن بقليل من التأمل أن نلاحظ أن بعض المنظمات الحكومية تتخذ من التدريب مجرد ديكور إداري لتكملة شكلها العام. وبدلاً من أن يتسم النشاط التدريبي بالإبداع والابتكار، تحول إلى نشاط وظيفي بالنسبة إلى بعض العاملين عليه، و بعض المتدربين أيضاً. وبسبب اقتصار أهداف التدريب لدى بعض القائمين عليه على الربح المادي، زاد الاهتمام بالشكل على حساب المحتوى، ونرى ذلك في برامج تدريبية معدة سلفاً، وليست لها علاقة بالواقع الفعلي لعمل المتدربين.

ونتيجة لذلك، انتشر العديد من المراكز التدريبية غير المؤهلة، وتحول التدريب من عملية تَعلُّم تهدف إلى إكساب المتدرب المهارات والمعارف المطلوبة لتنمية أدائه،

إلى عملية تجارية أصبح فيها المتدرب زبوناً يدفع مقابل الخدمة، ويأمر فيطاع، وقد يتخذ من التدريب مجرد إجازة من شقاء العمل، أما المدرب فتحول إلى عامل لدى المتدرب، وليس مُعلِّمَه الذي يُفتَرض أن يرتقي بأدائه، وهذا الإحساس هو أول مسمار في نعش التأثير الواجب توافره في المدرب.

وتتضح أهمية هذا الكتاب الذي يسعى المؤلف من خلاله إلى إيجاد صيغة تفعيلية للتدريب الإداري، بالنظر إلى ما يمر به التدريب الإداري في الوقت الحاضر من مشكلات، وما يجب أن يحظى به من اهتمام في حياة المجتمع بوصفه أحد الطرق الرئيسة لرفع الإنتاجية، وعنصراً حيوياً لتحسين العنصر البشري ليصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهمات المطلوبة منه بالشكل المطلوب، متسماً بالإبداع والابتكار، وذلك من خلال اشتراط الجدارة أو الكفاءة في مفردات العملية التدريبية.

تنبع مشكلة هذا الكتاب من مشكلة التدريب نفسه وعجزه بصورته التقليدية عن تحقيق أهداف التنمية والتطوير وزيادة الإنتاجية في جميع النشاطات، وهذا ما دعا الباحث إلى تبني نظرية تدريبية بسيطة، هي التدريب حسب الطلب، تقوم على رغبة الموظف أو العامل نفسه في التطوير والترقي السلوكي والمهني، من خلال إدراكه هو شخصياً لمواطن القوة والقصور في أدائه المهني والسلوكي دون انتظار لما تقدمه له منظمته من برامج، عادةً ما تكون بعيدة عن احتياجاته الفعلية، بل عن احتياج المنظمة نفسها. وبالنسبة إلى المنظمة، يتوقف التدريب حسب الطلب على رغبة إداراتها في حل المشكلات التي تواجهها من خلال الاستعانة بالخبراء الذين يقومون

– بناءً على طلب الإدارة – بدراسة ظروف العمل بها، وتحديد مواطن الضعف والقصور، والتوصية بالحلول، سواء أكان ذلك بالتدريب أم بزيادة الإمكانات، أو تحسين ظروف العمل.

ويهدف الكتاب إلى تفعيل التدريب الإداري من خلال تطبيقه على أسس من الجدارة والكفاءة في كل عناصره، وعلى رأسها تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً للعملية التدريبية، وحسن اختيار المدرب وإعداده، بالإضافة إلى تخطيط العملية التدريبية وتصميمها بشكل جيد، مع المتابعة والتقييم الحقيقي المعبر عن مدى تحقيق الأهداف التدريبية، بالإضافة إلى تضييق الهوة بين الإطار النظري للتدريب، وبين الواقع الفعلي للعمل، وذلك بهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة من خلال التعامل بكفاءة مع مدخلات التدريب، بحيث تكون لها نتائج إيجابية في الحصول على المخرجات المطلوبة، وهي التأثير المستهدف.

ويعتمد الكتاب على منهج الاستدلال أو الاستنباط؛ فيبدأ من قضايا مبدئية مسلَّم بها، إلى قضايا أخرى تنتج منها بالضرورة دون اللجوء إلى التجربة. وسنحاول من خلال هذا الكتاب استنباط الأسس والأساليب التي يمكن بها تحسين الأداء التدريبي من خلال بنائه على أسس من الكفاءة.

وفي سبيل ذلك، تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول: يتناول الفصل الأول الفرق بين التعليم والتدريب، ويبين مفهوم الجدارة ودراستها، والعوامل الأساسية في إدارة العملية التدريبية، وكيفية البحث التدريبي وإعداد المواد التدريبية، وتصميم الدورة التدريبية المبني على الجدارة.

أما الفصل الثاني، فيهتم بتوضيح أهمية التدريب الإداري في عملية التنمية البشرية، وتقييم فاعليته، ومعايير كفاءته، مع عرض لوسائل تفعيل المشاركة في التدريب، ومتابعة وتقويم مسار التدريب، وعرض المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد والمنظمة.

ويُعنى الفصل الثالث بكيفية تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج، وتحويل بيئة العمل إلى بيئة تدريبية، مع عرضٍ لمعايير اختيار المدرب، وأسلوب تبادل الأدوار بين المدرب والمتدرب كصورة من صور تفعيل المشاركة، كما يتناول تصميم البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة العمل (بالتطبيق على برنامج أخصائي المكتبات)، وأسس تقييم برامج التدريب المبني على الجدارة.

الفصل الأول

الجدارة والعملية التدريبية

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الجدارة؛ إذ إن الجدارة تؤدي دوراً كبيراً في صنع مكانة التدريب؛ إذ تتأثر مكانة التدريب بمدى كفاءة القائمين عليه، ومدى قدرتهم على اتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه. فغالباً ما يكون القائمون على إدارة التدريب، هم السبب الرئيس في انهيار مكانته التنظيمية داخل المنظمة، بسبب ضعف قدراتهم الإدارية والشخصية.

ومن ناحية أخرى، تأتي أهمية عملية التخطيط للتدريب، من كونها الضمان الوحيد لتوجيه الاستثمارات الخاصة بالتدريب، إلى مسارها الصحيح لتحقيق العائد المتوقع؛ ويعني ذلك التأكيد على المفهوم الاستثماري للتدريب، من خلال توقع العائد المناسب للأموال التي تصرف عليه.

العوامل الأساسية في إدارة العملية التدريبية

أدى ازدياد الوعي بأهمية التدريب إلى إسناد المهمات التي كانت مشتتة في السابق، إلى إدارة التدريب، فأصبحت عملية التدريب – نظرياً – منظمة، تتم وفق خطة مُجْدْوَلة، ولا مجال فيها للمبادرات الفردية أو الرغبات، وإنما يحكم العملية نتائج تقويم الأداء، ونتائج تخطيط الموارد البشرية، والتحليل التنظيمي، وغير ذلك من دراسات، وما تبرزه من احتياجات تدريبية.

من المعروف أنه، قبل إنشاء إدارات متخصصة للتدريب، كان الموظف صاحب الخبرة أو المشرف على العمل، هو الذي يقوم بدور المدرب، وذلك بنقل الخبرة إلى العاملين، فكان التدريب يتم على رأس العمل، وما زال هذا الأسلوب متبعاً حتى الآن.[1]

يرى الباحث أن الإدارات التدريبية – إن وُجدت أصلاً بشكل مستقل - لا تؤدي دورها كما يجب أن يكون، للحصول على المخرجات المستهدفة، وقد يكون ذلك لأسباب تتعلق ببيئة العمل نفسها داخل المنظمة، وهذا دون شك دور المنظمة؛ حيث يُطلب منها توفير البيئة المناسبة للأداء التدريبي الفعال المبني على الجدارة بكل أدواته، وعلى رأسها اختيار الأفراد أصحاب الكفاءة لإدارة النشاط التدريبي داخل المنظمة؛ فالأسباب هنا تتأرجح بين أسباب تخص المنظمة من حيث الإمكانات المختلفة، وأسباب تتعلق بالقائمين على النشاط التدريبي نفسه – وهذا أيضاً يقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق باختيار الكفاءات – فالفرق كبير بين من يؤدي عمله في مجال التدريب بوصفه وظيفة تقليدية، ونشاطاً كأي نشاط آخر داخل المنظمة، وبين من يؤدي هذا العمل اقتناعاً وإيماناً بقيمة التدريب، وبدوره في إعادة بناء المنظمات بناءً قوياً متماسكاً قادراً على البقاء أولاً، ثم المنافسة في ظل بيئة عمل شرسة داخلياً وخارجياً.

ما يؤكد ذلك أنه مع تطور الإدارة وإدراكها لماهية التدريب "كنشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه"،[2] ازدادت الحاجة إلى عمال وموظفين مهرة يتقنون الأداء، وبالتالي كان لابد من أن يُسنَد

التدريب إلى متخصصين متفرغين، لا ينشغلون بمهمات إدارية أخرى. لذلك أصبحت مسؤولية التدريب منوطة بمدير التدريب داخل المنظمة، مع التنسيق مع المدير التنفيذي في عملية تحديد الاحتياجات للموظفين.

ويقوم مدير التدريب بالمهمات الآتية:

1. إعداد خطة التدريب: وتتضمن هذه الخطة فلسفة المنظمة بالنسبة إلى التدريب، والمجالات التي تحتاج إلى تدريب، واستراتيجية الإدارة لتحقيق أهداف التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم لتحديد الموقع الإداري الذي يحتاج إلى تدريب، وتحديد المشكلات التنظيمية التي يمكن للتدريب حلها، مثل المركزية وعدم الأخذ بأسلوب التفويض، وتعقُّد الإجراءات، وعدم فاعلية القادة، وعدم فاعلية المتابعة وتقييم الأداء، وتقويم مسار العمل، وغير ذلك من المشكلات التنظيمية. وكذلك تحليل العمل لتحديد من يحتاج إلى التدريب، وتحليل شخصية الفرد لتحديد نوع التدريب المطلوب.

2. تصميم البرامج وتحديد البرنامج المناسب: ويمثل ذلك إحدى المهمات التي يقوم بها عادةً مدير البرامج في معاهد التدريب المتخصصة، أو وحدة التدريب في المنظمة، إلا أن تنفيذ برامج على رأس العمل يتطلب من مدير التدريب داخل المنظمة – مع الاستعانة بالمتخصصين في تصميم البرامج – مراعاة الأصول والقواعد العلمية المتبعة في هذا المجال، وأهمها الاعتماد على الوصف الوظيفي، والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته ومدته وشروط القبول فيه، وأسلوب تنفيذه، وغير ذلك من قواعد.

3. جدولة الاحتياجات: وذلك حسب أولوياتها، والإمكانات المادية المتاحة، والفرص التدريبية المتاحة، سواء داخل المنظمة أو خارجها؛[3] حيث تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية؛ أي الوضع الحالي، وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل. وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضييق الفجوة التدريبية، ما دام أن الجميع متفق على أن تعريف المشكلة وتحديدها يشكلان الجزء الأكبر من حلها. وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي بهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة، خلال حياة المنظمة وعامليها.

تصب هذه المظاهر في مفهومين، الأول: أن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين، وبين مستواه الحالي. والثاني: أن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ويتوسع بها لتشمل الحاجة إلى النواحي التطويرية في المنظمة. وهنا يمكن أن نعرِّف الاحتياجات بأنها: جملة من المعلومات والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يُراد صقلها وتنميتها لدى العاملين؛ استعداداً لتغيرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل.[4]

4. اختيار البرنامج التدريبي المناسب من خلال التعرف إلى طبيعة الاحتياجات الفعلية للعمل، والاطلاع على الكتب والأدلة والنشرات التي تصدرها معاهد التدريب المختلفة؛ لاختيار المناسب منها.

5. ترشيح المتدربين بالتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، ويمكن استخدام نماذج داخلية لهذا الغرض، تُعبأ من قبل المشرف التنفيذي، وتحتوي

على تقارير الأداء للموظفين العـاملين تحـت إشـــرافه، ويُخصَّـص ملـف لكـل نموذج يُحفَظ داخل الإدارة، أو لدى إدارة شؤون العاملين.

6. المتابعة والتقويم؛ حيث لا تنتهي مسـؤولية مـدير التـدريب بالتحـاق الموظـف بالتدريب، بل يتطلب الأمر وجود متابعة مستمرة للتـدريب وللمتـدرب، مـن خلال التعرف إلى مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي، بمقارنـة الأداء قبل التدريب وبعده.

إدارة برامج التدريب

يُقصَد بإدارة برامج التدريب تلـك الإدارة المنظمـة داخـل مركـز التـدريب، أو داخل منشأة العمل، وهي تتولى تنفيذ برامج تدريبية متعددة المجالات والمسـتويات، وتكون متفرغة لهذا العمل؛ حيث تمثل نشـاطاً رئيسـياً لمركـز التـدريب أو للمنشـأة، وتقوم هذه الإدارة بالمهام الآتية:

إعداد خطة التدريب

تتضمن خطة التدريب عدد البرامج المقرر تنفيذها ونوعها، في فترة زمنية محددة (تستخدم الخطة السنوية غالبـاً)، كـما تتضـمن المعلومـات الأساسية عـن الـبرامج التدريبية؛ مثل: مددها، ومواعيد تنفيذها.[5]

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التخطيط العلمي السليم للعمل التدريبي، يتطلـب ضـرورة توافر معلومات شاملة ودقيقة عن كل العناصـر والأطراف ذات العلاقـة بالتدريب. فضلاً عن المداخل التي تمر بهـا عمليـة التخطـيط التـدريبي في أبعادهـا الثلاثة الأساسية؛ وهي: جمع المعلومات، تحديد المشكلات، وتصميم البرامج. ومن هذه المداخل:

1. توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية والإدارية؛ لاكتشاف أوجه القصور لتحديد المجالات التي يمكن علاجها.

2. توصيف العمليات والإجراءات وتحليلها؛ بغرض تحديد مدى كفاءتها، وإذا ما كانت هناك مشكلات أو عقبات تقلل من تلك الكفاءة.

3. توصيف شخصيات الأفراد وتحليلها؛ من أجل التعرف إلى إمكاناتهم وطاقاتهم؛ وصولاً إلى تحديد ما قد يحتاجونه من تدريب. وتتم عملية التوصيف والتحليل عادةً، وفقاً لأسس عدة؛ تشمل: المستوى الوظيفي، والتخصص الوظيفي العام، والمؤهل الأساسي، والمؤهلات الإضافية، والموقع التنظيمي بالمشروع.[6]

ويرى الباحث في هذا الشأن ضرورة إضافة التقييم الذاتي للموظف إلى تلك الأسس؛ وهو من أساسيات نظرية التدريب حسب الطلب، وهو تحديد الحاجة التدريبية وفقاً لطلب الموظف نفسه – وهو الأقدر على تحديد احتياجاته الفعلية – إلى جانب دور المنظمة في تحديد احتياجاتها، في منظومة تحقق التكامل بين المنظمة والأفراد؛ للوصول إلى العائد الأمثل من نشاط التدريب.

لذلك يقترح الباحث إعداد استمارة خاصة بهذا الشأن، وهي عبارة عن طلب تدريب يقدمه الموظف لإشباع احتياج تدريبي ما – من وجهة نظره – يقدمه إلى إدارة التدريب لدراسته، وتحديد مدى أولوية هذا الاحتياج، وأهميته بالنسبة إلى المنظمة والموظف، ويُقترَح أن يكون الطلب كما في النموذج (1-1) في الملحق.

تصميم البرامج وإعداد أدلة لها

يتطلب تصميم البرامج التدريبية جهداً مشتركاً، وتنسيقاً مع الرؤساء والمشرفين في الجهات الموجَّه إليها التدريب – وهذا لا يحدث في الغالب على أرض الواقع؛ حيث تكون جهات التدريب منفصلة عن بيئة العمل. لذلك تتطلب عملية التصميم القيام بالخطوات الآتية:

1. تحديد مسميات الوظائف المرتبطة بالبرنامج.
2. الحصول على معلومات عن توصيف الوظائف.
3. تجميع الوظائف المتجانسة ووضع مهماتها.
4. التحليل العلمي والعملي للمهمات والمسؤوليات؛ بحيث يشمل المهارات والمعلومات والسلوك.
5. تحديد أهداف البرنامج، وصوغها بطريقة سلوكية (القدرات التي يهدف التدريب لتطويرها).
6. تحديد محتويات البرنامج بما يتفق وأهدافه.
7. تحديد شروط القبول في البرنامج.
8. تحديد مدة البرنامج.
9. تحديد أسلوب التنفيذ وطرق التقييم.

تسويق التدريب

يقوم مدير البرامج في معاهد ومراكز التدريب، بعد الانتهاء من تصميم أدلة البرامج وطباعتها؛ بالإعلان عنها، وتوزيعها على جميع الجهات المهتمة ذات العلاقة.

دراسة طلبات القبول

يقوم مدير البرامج أو من يساعده من المختصين بدراسة طلبات الترشيح للقبول في كل برنامج، وفقاً للشروط التي سبق تعميمها في أدلة البرامج، ويتم بعد هذه الدراسة إعداد تقرير يبيّن إن كان المرشح مناسباً للبرنامج أم لا؟

تنفيذ البرامج

يتطلب القيام بخطوات أساسية ومترابطة؛ وهي: اختيار المدربين؛ وتوفير الوسائل المساعدة وأساليب التدريب الجيدة؛ والإشراف والمتابعة؛ وتقييم التدريب؛[7] ودراسة مخرجات أداء التدريب، سواء المخرجات المباشرة - تشمل مستوى معينًا من القدرات في مجالات الأداء المختلفة، ومن أنماط السلوك، ومستويات للجودة معبراً عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة، ومعدل إصابات وحوادث العمل، وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية- أو المخرجات غير المباشرة - تشمل مستوى رضاء العاملين وولائهم للمنظمة، ومستوى رضاء العملاء وولائهم أيضاً للمنظمة، والقدرة التنافسية للمنظمة التي تخطت مرحلة البقاء والاستمرارية.[8]

المتابعة الميدانية[9]

تهدف المتابعة الميدانية لمعرفة مدى استفادة المتدرب من البرنامج، وهل استطاع نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل أم لا، وذلك من خلال رؤساء المتدرب في العمل. ويفيد ذلك في معرفة مواطن الضعف في العملية التدريبية كلها، أو في بيئة عمل المتدرب نفسها.

التطوير

تقوم عملية التطوير على إبعاد السلبيات وتعزيز الإيجابيات. إلا أن نتائج التقييم ليست هي المبرر الوحيد للتطوير؛ ذلك أن العلوم في حركة مستمرة، وهي حركة شاملة تؤثر في جميع ميادين الحياة، ومنها ميدان الإدارة والتدريب، فالأجهزة والأساليب والاحتياجات لا تتوقف عند حد معين، ولذلك فإن مدير البرامج التدريبية ملزم بالتكيف مع هذه الظروف والاستجابة لها.[10]

تخطيط العملية التدريبية والمشكلات التي تواجهه

إن أي عمل أو نشاط إنساني غير مخطط له من البداية، يعتبر نشاطاً ارتجالياً، عشوائياً، يقوم على ما يمكن تسميته بالفعل ورد الفعل، وهذا ما يفسر تدني مردود التدريب في بعض منظماتنا؛ حيث يقتصر النشاط على تحديد برامج تقليدية، واستخدام مواد عفا عليها الزمن دون تحديث، وأفراد انعكست على نظرتهم إلى التدريب نظرة المنظمة إليه، وهي نظرة تتسم بالاستهانة بهذا النشاط بشكل غير مباشر، بوصفه مجرد عمل من أعمال المنظمة، تبقي عليه لأسباب عديدة، ليس من بينها أهداف التدريب الحقيقية، أو استخدام أفراد غير مؤهلين للتدريب.

لذلك يعد تخطيط التدريب "أول المراحل الأساسية لتنظيم العمل التدريبي في أية منشأة، ويتلخص مفهومه في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعمل التدريبي، ثم رسم خطة لتلبية ومواجهة هذه الاحتياجات".[11] ويعني ذلك التعرف على الاحتياجات الحالية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، واستخدام الإمكانات التي يمكن توفيرها، من أجل اتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات، وتحقيق أهداف المنظمة.

كما يمثل تخطيط التدريب، مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة لتحديد أهدافه، والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولا يمكن أن يتم التخطيط للتدريب إلا بعد تحديد الآتي:

1. أهداف التدريب بعيدة المدى وقريبة المدى.
2. السياسات التدريبية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
3. تحديد الاستراتيجيات المستخدمة.
4. وضع البرامج الزمنية للتنفيذ.
5. تحديد التكلفة وتوفير الموارد المالية.[12]

ولأن التخطيط يركز بصورة عامة على تفاعل الإدارة مع عوامل البيئة المحيطة بالعمل (وتتضمن تلك العوامل: المنافسين، والحكومة، والموردين، والعملاء، وغيرهم من الأطراف المعنية، والعوامل الأخرى التي تؤثر في العمل)، فقد أصبح التخطيط أكثر أهمية لمديري الأعمال، وذلك لأن المنافسة والتقنيات الحديثة قد جعلت البيئة المحيطة بالعمل أقل استقراراً مما كانت عليه. كما عملت على خفض إمكانية التنبؤ بعوامل البيئة. فإذا أردنا للعمل أن يستمر ويزدهر، علينا أن نحدد المواضع التي من المرجح أن تحقق النجاح.[13]

لذلك تأتي أهمية عملية التخطيط للتدريب من كونها الضمان الوحيد لتوجيه الاستثمارات الخاصة بالتدريب إلى مسارها الصحيح لتحقيق العائد المتوقع. كما أن النجاح في عملية تخطيط التدريب يعود بفوائد عديدة؛ منها:

1. إظهار أهداف التدريب بوضوح؛ وبالتالي التيسير على الأقسام والأفراد في المنظمة في عملية السعي من أجل تحقيق الهدف المرجو من وراء التدريب.

2. يوضح التخطيط بصورة مسبقة الطريق المناسبة التي يسلكها العاملون لتنفيذ العمليات المختلفة الخاصة بالتدريب؛ بقصد تحقيق الأهداف.

3. يساعد على تحديد الموارد المطلوب استخدامها؛ من حيث الكمية والنوعية، وبذلك يمكن توفيرها مقدماً.

4. يرسم التخطيط للتدريب الصورة الكلية، ويوضح في الوقت نفسه أجزاء العمل المختلفة، وكيفية ربط الأجزاء معاً بالأهداف في الوقت المحدد.

5. يمكن من خلال التخطيط توقُّع المشكلات والعقبات التي يمكن أن تواجه عمليات التنفيذ، وبالتالي تكون هناك فرصة للاستعداد للتعامل معها.

6. تهيئة الظروف للمتابعة الدورية لأنشطة التدريب، والتعرف إلى ما تم تحقيقه ومقارنته بالمستهدف.

7. يحدد إطار عملية التقييم في ضوء الأهداف والإمكانات والوقت المتاح.

8. يحدد الأبعاد الرئيسة للجهود التدريبية التي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة؛ وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، ومتابعة تنفيذها.[14]

ولأن المفهوم العام لعملية التخطيط يدور حول عمليات وإجراءات منطقية لمواجهة موضوع مستقبلي، أو تحقيق أهداف مستقبلية وفق أولويات مسوَّغة، وحسب الإمكانات المتاحة، فإنه يُعدُّ من الوظائف المهمة التي تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. وتشمل عملية التخطيط عدداً من الخطوات المنطقية، وهي:

1. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
2. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف.
3. وضع بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، والاختيار من بينها، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ كل بديل.
4. تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.
5. تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.
6. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بها، والترتيب الزمني للقيام بها، ثم تحديد المسؤولية عند تنفيذها.[15]

ويضاف إلى ذلك مجموعة من العوامل التي تجب مراعاتها عند تخطيط التدريب؛ وهي:

1. المرونة؛ حيث إن هناك احتياجات تدريبية لا يمكن إشباعها تماماً، وفي هذه الحالة يمكن الاكتفاء بتحقيق نسبة عالية من الإشباع.
2. الحذر من التفاؤل أو التشاؤم الشديدين في تنفيذ خطة التدريب، فلا توجد مشكلة ليس لها حل، وأيضاً لا توجد مهارات من السهل تماماً إكسابها.
3. الاعتماد على الاحتياجات التي أظهرها المسح الشامل.
4. مراعاة ظروف العمل، وعدم تعارض النشاط التدريبي معه؛ حيث إن الكثير من البرامج تشترط التفرغ الكامل للمتدرب طول فترة التدريب، وهذا ما

يضـر بسير العمل في بعض الحالات، ويزيد الضـرر في حالة التحاق أكثـر مـن موظف من إدارة واحدة في برنـامج واحـد، أو بـرامج تدريبيـة عـدة في وقـت واحد.

5. مراعاة نسبة عدد المستهدفين بالتدريب سنوياً إلى العدد الكلي للعاملين بالمنظمة، وذلك حفاظاً على انتظام العمل.

6. أن تتفق الأهداف العامة للتدريب مع الأهداف العامة للمنظمة.[16]

تخطيط تقييم التدريب

يُعد تخطيط القياس والتقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية تخطيط التدريب. بمعنـى آخر؛ فالبيانات نفسها التي تبين أن هناك حاجة للتدريب، تُستخدَم أيضـاً في عمليـة التقييم، وقد تشمل معلومات مثل عدد الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة، وغيرهم من غير ذوي المهارات، ومستويات الكفاءة المطلوبة لحل المشكلة، وقد تشمل بيانات كمية عن تأثير القصور، ويقصد بالبيانـات الكميـة لـيس فقـط أعـداد الأشـخاص، ولكن أيضـاً الحالـة الاقتصـادية والوظيفيـة، وعـدد الأشـخاص عـلى أسـاس حـد الاكتفاء، وتكلفة الفرد للوصول إلى حد الاكتفاء، وإحصائيات بشأن الآثـار الناجمـة عن أوجه القصور، وتكـاليف الآثـار غـير المباشـرة لأوجـه القصـور عـلى الدولـة والقطاع والمجتمع.[17]

تخطيط التدريب في ظل ثورة المعلومات

أتاحت شـبكات المعلومـات الداخليـة (الإنترانـت)، إمكانيـة معرفـة مـديري التدريب لجميع عناصـر العمل بالمنظمة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات

التدريبية، لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف، أيضاً تلبية التوجهات الجديدة للمنظمة. فضلاً عن إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، وهل هي ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة، بما يمكّن مديري التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

وحيث إن شبكة الإنترانت تمثل عملية رصد مستمرة للأنشطة الإدارية كافة، والإنتاجية الحيوية في كل منظمة، فإنه يمكن من خلالها فعلاً الوصول إلى تحديد دقيق لأولويات التدريب، من خلال التعرف إلى أوجه القصور في العمل؛ حيث يتيح هذا الاتصال التعرف على الأداء في الإدارات المختلفة، وتحديد المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم.

كما أتاحت شبكة المعلومات الخارجية (الإنترنت)، إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة في المنظمة، والتعرف إلى الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات المحتملة. كما كان للتقدم التكنولوجي الدور الرئيسي في نجاح التدريب عن بعد.[18]

المشكلات التي تواجه تخطيط العملية التدريبية

تواجه التخطيط – مثل سائر الأنشطة الإنسانية – بعض المشكلات؛ منها ما يتعلق بمفردات النشاط التدريبي داخل المنظمة، أو إمكاناتها، أو صعوبة تحديد الاحتياجات، أو غير ذلك. وقد حدد الدكتور محمد عبد الغني هذه المشكلات وصنفها في خمس مجموعات تتعلق بالسياسات التدريبية، وتحديد الاحتياجات

التدريبية، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال التدريب، والفئات المستهدفة من هذا النشاط، والمشكلات التي تتعلق بالمحتوى التدريبي والمادة التدريبية. وبتحليل هذه المشكلات نجدها تدور حول النقاط الآتية:

1. مشكلة تحليل الظروف الحالية وتحديد سياسات التدريب، وهي تتمثل في صعوبة تحديد عناصر الموقف الحالي، وتقدير العلاقة بين مكونات الواقع ونشاط التدريب، ومراعاة سياسات المنظمة وإمكاناتها وأولوياتها، وتحديد أولويات التدريب.
2. مشكلة تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية، وهي تتمثل في دقة البيانات التدريبية، ودلالة البيانات، وتحديد الاحتياجات (نوعها وحجمها)، وترجمة الاحتياجات إلى أهداف، وتحديد الأهداف العملية والأهداف غير العملية، ومعايير قياس الأهداف.
3. مشكلة خصائص الفئات المستهدفة، وهي تتمثل في عناصر الخبرة والتعليم والتدريب والسن والحالة الاجتماعية،... إلخ)؛ وعلاقة هذه الخصائص بالمحتوى، وبطرائق التدريب، وبوقت التدريب، وبمستوى المهارات.
4. مشكلة تحليل محتوى المادة التدريبية، وهي تتمثل في تحديد المحتوى، وتحليله إلى أنشطة إدراكية بسيطة، وصوغ المواقف والعمليات الإدراكية، وفكرة الموقف التعليمي، وبساطة الموقف، وتنفيذ الموقف ومكوناته (موضوع، ونشاط، وناتج)، وتقييم المواقف التعليمية، وتحديد أنواع الأنشطة الإدراكية والمواقف التعليمية (الاستعادة، وصوغ المفاهيم، والتطبيق، واستكشاف الواقع، واستكشاف الممكن، وحل المشكلات).

5. مشكلة تنظيم محتوى المادة التدريبية، وهي تتمثل في تحويل المادة إلى معلومات ومهارات وسلوكيات، وتحديد شكل المادة، وعرض المادة في شكل موقف له مبادئ تعليمية (وجود الحافز، وتلقي المعلومات، والاختزان في الذاكرة، واستخدام المعلومات، ومعرفة النتائج، وحفظ المعلومات، والتعميم، والتكييف، والنقل).[19]

تنظيم النشاط التدريبي

يستقي العاملون في أي منظمة من منظماتنا العربية إيمانهم بقيمة التدريب ودوره الحيوي في التقدم والارتقاء بأدائهم، بما يعود بالنفع على الجميع، من اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وقيمته، ويجب أن يعبر عن هذا الاقتناع من خلال توفير الإمكانات المادية والبشرية التي تحقق أهداف التدريب الحقيقية.

تؤدي الجدارة ـ التي هي موضوع هذا الكتاب ـ دوراً كبيراً في صنع مكانة التدريب؛ حيث تتأثر مكانة التدريب بمدى كفاءة القائمين عليه، ومدى قدرتهم على اتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه.

كما أن توافر الإمكانات المادية والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبية، يؤثر بالتأكيد على مكانة هذا النشاط الحيوي وهيئته. ولا يقصد من ذلك امتلاك مراكز تدريبية متخصصة، دون أن يكون هناك استخدام أمثل للطاقات المتاحة بها.

وإلى جانب هذه العوامل الرئيسية، يوجد العديد من العوامل الأخرى المؤثرة في شكل إدارة التدريب وتنظيمها، ومنها: الثقافة التنظيمية السائدة، وعدد العاملين، تاريخ المنظمة، ومعدل النمو التنظيمي بها، ومدى احتكاكها بالبيئات التنظيمية

الخارجية، وموزانة التدريب. وتترك هذه العناصر جميعاً بالتأكيد أثراً واضحاً في شكل إدارة التدريب ومستواها ومكانتها.

وبالرغم من تعدد مداخل معالجة مفهوم التنظيم، فإن انتهاج المنهج الكلي المرتبط بالفاعلية الكلية لنشاط التدريب قد يكون مناسباً للطرح، لما ينتجه من سعة في العرض وعمق في التحليل، بدلاً من الطرح التفصيلي المباشر لقضايا التنظيم التقليدية. وفي ضوء ذلك، يجب التركيز على المفاهيم التنظيمية الكلية،[20] وأبرزها: البيئة التظيمية، والأيديولوجية التنظيمية.

البيئة التنظيمية

يقصد بالبيئة التنظيمية "كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب، من تجهيزات القاعة، الأجهزة، المعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة ...إلخ".[21]

وتتضح طبيعة تأثير العوامل البيئية في تنظيم إدارات التدريب حسب درجة عدم التأكد التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة، ومن ثم الجهد الذي سيلتزم به متخذو القرارات الإدارية للسيطرة بصورة أو بأخرى على تلك الحالة من الغموض النابعة من العوامل الخارجية.

إن طبيعة البيئة التنظيمية ودرجة التغيير في أبعادها المختلفة، لا تؤثران فقط في الفاعلية الكلية للمنشأة، ولكن تؤثران في الهياكل والعمليات التنظيمية على مستوى الوحدات الإدارية الفرعية أيضاً؛ ومنها إدارة التدريب التي ينبغي أن تواكب البيئة الكلية ومع البيئات الفرعية معاً، وينطبق ذلك بصورة واضحة على مجال التدريب.

الأيديولوجية التنظيمية

لكي تكون الأيديولوجية التنظيمية فعالة، فيجب أن تختص بها أشار إليه ويلارد أ. مولنز من خصائص أساسية للأيديولوجيات بكل أشكالها، وهي:

1. أن تكون لأصحابها سلطة على الإدراك.
2. أن تكون قادرة على توجيه عمليات التقييم لدى المرء.
3. يجب أن توفر التوجيه تجاه العمل.
4. يجب أن تكون متماسكة منطقياً.[22]

ولا شك في أن الأيديولوجية التنظيمية لها تأثير عميق وكبير في فاعلية المنظمة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، فمن خلالها "تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وأسلوب استخدام الموارد البشرية، وكذلك استراتيجية التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، ما يفيد في تحديد المهارات المطلوب الوصول إليها من خلال التدريب، ومن ثم إعداد العملية التدريبية بشكل يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة. وعلى هذا، فإن فاعلية الأيديولوجية التنظيمية وسلامتها، سوف تؤثر تأثيراً واضحاً في تحقيق المنظمة لأهدافها".[23]

وفي ضوء ما سبق، نجد أن تنظيم التدريب يقوم على احتمالات أربعة، وفق الثقافة التنظيمية للمنظمة؛ وهي:

1. النفوذ: وفيه تبقى معظم قرارات إدارة التدريب في قمة التنظيم، وعلى العاملين بها الاستسلام والانصياع للقيادة الإدارية، وأن يلتزموا بالقيم والعرف السائد الذي تحدده المستويات الأعلى.

2. الدور: ويتطلب الأمر من العاملين في إدارة التدريب التركيز على النظم الرسمية والإجراءات، وأن يتم تنفيذ الأعمال بصورة سليمة.

3. الإنجاز: ويركز على الأفراد كونهم قادرين على إنجاز المهام التي توكل إليهم، واستخدام صلاحياتهم لحشد وتوفير ما يلزمهم لأداء أعمالهم.

4. الدعم: ويركز على التنمية البشرية كهدف استراتيجي، وارد في ميثاق المنظمة ومسارها الرئيس، وتصبح بؤرة الاهتمام الرئيسية للمنظمة هي مساعدة الأفراد على الوصول إلى قمة العطاء، وتعظيم عملية التعلم المستمرة.

كما أن تنظيم النشاط التدريبي، يتوقف على المعرفة الدقيقة لبعض الأمور الخاصة بنشاط التدريب داخل المنظمة؛ ومنها: حجم وحدة التدريب داخل المنظمة، والإمكانات المتاحة لها، وحجم الإنفاق على التدريب، والمستوى التنظيمي للوحدة التدريبية، واختصاصات وحدة التدريب، وعلاقة وحدة التدريب بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، وطبيعة الاتصالات بينهم، واختصاصات الوحدات الفرعية لوحدة التدريب إن وجدت.[24]

مفهوم الجدارة وأهمية دراستها

تُعرَّف الجدارة بأنها "خاصية ضمنية للشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال، يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة. والخاصية الضمنية تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية من خلال تمكنها من التنبؤ بالسلوك المتوقع في العديد من الحالات والمهام الوظيفية. وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للأشخاص، وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز

بثباتها لفترة معقولة الطول. أما العلاقة السببية، فهي تعني أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب، أو تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على معايير أو مواصفات معينة".[25]

وقد أكد فارمر وريشمان أن الجدارة أو الكفاءة للمنشأة تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة بيئة العمل المحيطة بها، وفي ضوء هذا الرأي، فإن تعريف الكفاءة هو: كفاءة القائمين على إدارة المنظمة في إنجاز الأهداف المحددة، بطريقة مناسبة، ووسط بيئة معينة،[26] وذلك بأداء العمل، ليس بالشكل المطلوب فقط، ولكن كما يجب أن يكون عليه هذا العمل؛ حتى تتحقق الأهداف المخطط لها.

محركات الجدارة

1. الدوافع: وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار، وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، وبعيداً عن أفعال وأهداف أخرى؛ مثال: دائما ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم، وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها.[27]

2. الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة مع ظروف العمل، ويعتبر التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة، مثالين أكثر تعقيداً للاستجابة للظروف بأسلوب متسق؛ وهذا يعني أن بعض الناس لا ينفجرون في وجه الآخرين، ويتصرفون بأكثر ما يمليه عليهم نداء الواجب لحل المشكلات تحت ضغوط العمل المختلفة.

3. المفهوم الذاتي: يعني توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية؛ مثال: تعتبر الثقة بالنفس – أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً، وذلك بناءً على ما يمتلكه من خصائص وسمات تدعم هذه الثقة وتؤكدها – جزءًا من المفهوم الذاتي للشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره. على سبيل المثال؛ فإن الشخص الذي يعطي قيمة عالية لتولي القيادة سوف يُظهر على الأرجح تصرفات قيادية عندما يقال له إن هذه المهمة أو الوظيفة سوف تكون اختباراً للمقدرة القيادية. أما الشخص الذي يعطي قيمة لأن يكون مديراً، ولكنه لا يرغب أساساً أو لا يفكر دائماً في التأثير في دوافع الآخرين، فعادةً ما يحصل على مركز المدير، ثم يفشل بعد ذلك.[28]

4. المعرفة: هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين؛ والمعرفة جدارة مركبة، فالدرجات في اختبارات المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل، وذلك لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات بشكل عام، دون النظر إلى مدى الاستفادة من هذه المهارات والمعلومات في مجال العمل.

5. المهارة: هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي؛ أي معالجة المعلومات والبيانات، وتحديد السبب والنتيجة، وتنظيم البيانات والتخطيط.

وتجدر الإشارة إلى أن لنوع الجدارة أو مستواها تبعات عملية بالنسبة إلى تخطيط التدريب؛ حيث إن جدارات المعرفة والمهارة عادةً ما تكون الجزء الظاهر والسطحي

من خصائص البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً وثباتاً في الشخصية. ومن السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة والمهارات؛ لذلك فإن التدريب هو الطريقة المثلى والأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين.

أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص، فإنها أصعب تقييماً وتطويراً. لذلك من الأفضل أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات، ولا يعني ذلك أنه لا يمكن تنمية الشخصية عن طريق التدريب الذي يتيح برامج لهذا الغرض.

وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة، مقارنةً بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية؛ إذ يستوجب ذلك أن يكون لدى الفرد في المستويات العليا من المهن الفنية والتخصصية والتسويقية والإدارية (120) درجة على الأقل في اختبار حاصل الذكاء (I.Q)، وشهادة عليا من كلية جيدة. كما أن ما يميز الأداء المتفوق في هذه الوظائف هو الدافع، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات السياسية، وجميعها جدارات.

تنبىء جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي، عن أعمال سلوكية للمهارة؛ أي ما ينتج منها من أفعال تنبىء بما سيكون عليه أداء العمل في المستقبل، وتنبىء بشكل نتائج هذا الأداء.

ودائماً ما تشمل الجدارات نيّة، وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف تجاه نتيجة ما. فعلى سبيل المثال، دائماً ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمنزلة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة المستخدمة.[29]

إن السلوك من دون نية لا يحدد جدارة. فعلى سبيل المثال، في الإدارة بالتجوال وهي "التي تقوم على الوجود الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة اعتماداً كلياً، فإنه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول المدير، فإنك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير، هذا إن كان يمارس جدارة أصلاً، فقد تكون نية المدير هي التخلص من الملل مثلاً".[30]

كما يُعدُّ المرجع المعياري مهماً جداً في تعريف الجدارة، فالخاصية لا تعتبر جدارة، إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى؛ لذلك فإن المعايير الأكثر استخداماً في دراسات الجدارة تدور حول: الأداء المتفوق والأداء الفعال.

يُعرَّف الأداء المتفوق إحصائياً بانحراف قياس واحد فوق الأداء المتوسط، وهو مساوٍ تقريباً للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء، ضمن عشرة أشخاص في مجال معين، وهذا القياس يتم في دائرة محدودة العدد من العاملين. أما على المستوى العام، فلا يعد ذلك أداءً متفوقاً.

أما الأداء الفعال، فعادة ما يكون معناه الحقيقي هو أدنى مستوى مقبول من العمل، أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه موظف فلا يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل. وإن كان من الصعب قبول هذا الرأي، إلا إذا كان المطلوب هو أداء العمل بالشكل المطلوب فقط؛ أي تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات العمل من دون الوصول إلى أعلى المستويات فيه.

وبصفة عامة، ولتحسين الأداء، فإن على المؤسسات استخدام خصائص ذوي الأداء المتميز، كقالب أو مخطط لاختيار وتطوير موظفيها.

ويقسم لايل وسيجان م. سبنسر الجدارات إلى قسمين:

الأول: جدارات استهلالية، وهي الخصائص الأساسية (وعادةً ما تكون معلومات أو مهارات أساسية، مثل القدرة على القراءة) التي لا يستغني عنها أي فرد في الوظيفة، ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية، من دون أن تكون علامةً تُميز المتفوقين من المتوسطين.

الثاني: جدارات تمييزية، وهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق من ذوي الأداء المتوسط. فعلى سبيل المثال، يعتبر التوجه إلى الإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المنظمة – جدارة تميز ذوي الأداء المتفوق من ذوي الأداء المتوسط.[31]

ما سبق يبين لنا أن الجدارات هي: الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها)، التي تمكّن الفرد من تحقيق الأداء الناجح.

وتعتمد الجدارة/ الكفاءة على إجراء دراسات ميدانية، تهدف إلى التعرف إلى العناصر الشخصية، التي تنبئ عن احتمالات نجاح شخص ما في وظيفة ما. وتنتفع المنظمات من تطبيق هذا الأسلوب على مجالات إدارة الموارد البشرية كافة، مثل: الاختيار والتعيين، والترقية والمسارات الوظيفية، والتدريب والتطوير – حيث يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات، وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة – وإدارة الأداء من خلال وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة بتدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

وتتم دراسة الجدارة من خلال الإجراءات الآتية:

1. يقوم مجموعة من الخبراء المختارين من داخل المنظمة ومن خارجها بتحديد عناصر الكفاءة المطلوبة لكل وظيفة؛ بهدف صوغ نموذج محدد لها.
2. استطلاع رأي الخبراء الإداريين ذوي الصلة بالوظيفة من مشرفين ومديرين؛ لعمل إضافات أو حذف للقائمة المبدئية.
3. قيام الخبراء المختارين بالاستفادة من آراء الخبراء الإداريين، وتحديد المعلومات والمهارات المطلوبة.
4. وضع المعلومات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة في قائمة ثانية خلال فترة إعداد الخطة التدريبية؛ حتى يمكن قياس الاحتياجات التدريبية عليها، سواء كانت هذه الخطة لسنة واحدة أم لسنوات عدة.

ولدراسة الجدارة مزايا عديدة في مجال التدريب، منها: مشاركة العاملين ومديريهم، والاتفاق على القائمة الخاصة بالكفاءة، والوصول إلى احتياجات جميع العاملين في مستوياتهم الإدارية المختلفة، وأنها لا تحتاج إلى تكلفة كبيرة، ويمكن إنجازها في وقت مناسب.

أما عن العيوب فتدور حول صعوبة عملية الربط بين الكفاءات المطلوبة وبين المعلومات الناتجة من الوظيفة والأداء المؤسسي، ومن ثم صعوبة التقييم بشكل صحيح نتيجة الهوة بين الأداء الفعلي للعمل وبين ما يُرجَى تحقيقه من أداء. وكذلك صعوبة تقدير الأهمية النسبية للكفاءات، ومن ثم صعوبة تحديد الأولويات بالنسبة لمدخلات المعارف والمهارات؛[32] حيث يتطلب الأمر دراسة الكفاءات دراسة متعمقة، لاستبيان ما يمكن أن تحققه على مستوى الأداء.

إعداد الخطة التدريبية المبني على الجدارة

يمكن النظر إلى التدريب على أنه نظام يتكون من: مدخلات وتشغيل أو عمليات، ومخرجات. وتنقسم المدخلات إلى بشرية ومادية ومعنوية (بيئة المنظمة). أما التشغيل فهو العملية التدريبية نفسها التي تتكون من: التخطيط للتدريب، وتنفيذ التدريب، والمتابعة وتقييم التدريب. وأما المخرجات فهي زيادة الكفاءة الإنتاجية والإدارية والفوائد المادية كالأرباح، والمعنوية كالرضا الوظيفي. ويضاف إلى مكونات النظام هذه التغذية المرتدة، وهي تساعد في تقييم عملية التدريب بالكامل لتلافي الأخطاء، وتعظيم الإيجابيات في البرنامج القادم.[33]

ويقصد بالتدريب كنظام متكامل أن يتحقق التكامل بين مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وأن يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل أن يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية. فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك، إلا لو أخذنا في الحسبان أن تتكامل المجهودات المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية ...إلخ. وحتى في حالة منظمة ناهضة؛ فإنها لن تظل ناهضة طويلاً، إذا لم تجعل التدريب جزءًا متكاملاً مع أنشطتها الأخرى.[34]

مما سبق تتأكد ضرورة وجود خطة تدريبية سليمة، تلبي متطلبات الموقف التدريبي العام للدولة، نزولاً إلى المنظمات، وتلبية حاجة الأفراد بما يتناسب وإمكانات التدريب المتاحة، مع التطوير المستمر لهذه الإمكانات، بالتحديد الدقيق لأوجه القصور؛ لذلك لا بد من أن تعد الخطة طبقاً لمجموعة من الإجراءات التي

تتمثل في تحديد الموقف التدريبي العام، وتحديد أهداف التدريب، والاحتياجات التدريبية، والإمكانات التدريبية.

الموقف التدريبي العام

هو توجيهات من المسؤولين عن إصلاح الإدارة وتطويرها وتنميتها، بما يتناسب وأهداف الدولة واحتياجاتها في هذا الوقت الذي يتم فيه إعداد الخطة التدريبية. ويشمل الموقف التدريبي العام أيضاً مواعيد التخطيط للتدريب، وهي التي يجب أن تكون قبل مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية بفترة كافية، حتى يكون هناك متسع من الوقت لحصر الاحتياجات التدريبية، وتحديد البرامج الملبية لها؛ ومن ثم تحديد المبالغ اللازمة لتنفيذ خطة التدريب، وبحيث يمكن إدراج الميزانية المطلوبة للتدريب في موازنة الجهة، عند تقديمها لوزارة المالية في الموعد المحدد، ثم تحديد ميعاد بدء تنفيذ الخطة من بداية تنفيذ الموازنة.

وتجدر الإشارة إلى أن الموقف التدريبي العام، عادةً ما يشتمل على توصيات تتناسب واحتياجات الدولة من التدريب. كما يشتمل على توجيهات تصدر من رئيس المنظمة، مثل: ضرورة إعداد البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين، وخاصةً العاملين الجدد، مع الاهتمام بالتدريب التخصصي في مجال عمل المنظمة؛ والإفادة من البرامج التي تعدها المراكز التدريبية المتخصصة – وذلك بالنسبة إلى التدريب القيادي، وفي مجال التنظيم والإدارة، أما التدريب التخصصي في مجال عمل الجهة، فيجب أن يتم تنفيذه داخلها.

أهداف التدريب

يتم استخراجها من الموقف التدريبي العام.[35]

تحديد الاحتياجات التدريبية

نظراً إلى أن التدريب "نشاط يتم من خلاله نقل محتوى تدريبي أو مهارة من شخص المدرب إلى المتدربين بحيث يتم فهم المحتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين"،[36] فإن الأمر يستلزم تحديد الاحتياجات التدريبية، ويقصد بذلك تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية، والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى، ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية، وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسة؛ هي: مجال التدريب (أو مكان التدريب) تنظيمياً أو تخصيصياً، والفوائد المرجو تحقيقها منه، وطبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب، والإطار الزمني لمردود التدريب.[37]

الإمكانات التدريبية

تشمل الإمكانات التدريبية عدد القاعات التدريبية المتاحة في مركز التدريب، والمدربين سواء من داخل الجهة أو من خارجها، والاعتمادات المالية التي سيتم الإنفاق منها على تنفيذ الخطة التدريبية.[38]

وفي ما يأتي نماذج أساسية لإعداد خطة مبنية على الجدارة؛ لتحقيق أهداف العملية التدريبية، وهي نماذج قابلة للتعديل حسب ظروف كل جهة وطبيعة الهيكل التنظيمي داخلها.

الفصل الثاني

الحاجة إلى التدريب الإداري المبني على الجدارة

من المعلوم أن معظم النشاط التدريبي يقوم على أساس برامج، ويتم التعليم نتيجة للمشاركة في شكل معين من الحدث أو البرنامج، ومن الضروري أن يُنفذ التدريب المنظم بناءً على تقييم حاجة الوظيفة الحالية والمستوى الحالي للأداء، ويتم إشباع تلك الحاجة المحددة من خلال إيجاد فرص للتعليم، وإتاحة نوع من النشاط المختار، أو المصمم بطريقة ملائمة لتلك الحاجة.

ويتطلب هذا التقييم للحاجة التدريبية، الحكم على الأداء باستخدام بعض مقاييس الأداء والنجاح، والتي يمكن تطويرها باستخدام أساليب تحليلية منتظمة، مشابهة لتلك المستخدمة لأغراض التقييم الأخرى.

كما أن تغيير الثقافة التنظيمية له من الأهمية ما يجعله على قمة أولويات أية مؤسسة تعاني قصور النشاط التدريبي فيها عن تحقيق الأهداف المرادة منه، فمن الطبيعي أن أية مؤسسة تريد النجاح والتفوق، تتحرك نحو تحول جذري في مكان العمل؛ حتى تحافظ على قدرتها التنافسية، من خلال التدابير القصيرة الأجل التي تظهر احترام الموظفين، واحترام دوافعهم والالتزام بها، فالطريقة التي يتم التعامل بها مع الموظفين، سوف تنعكس على الطريقة التي يتعاملون بها مع العملاء، والتي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات.

معايير كفاءة التدريب الإداري

لا شك في أن قياس التـأثير الأوسـع نطاقـاً لأي برنـامج تـدريبي عـلى العمـل بصورة عامة، يعد أمراً صعباً، ومع هذا فما زال ممكناً إثبات فاعليـة التـدريب وأثـره، من خلال إجراء استطلاعات الرأي قبل التدريب وبعده. فمن المهم أن تكون المنظمة قادرة على توضيح العائد على الاستثمار الناتج من البرنـامج التـدريبي الـذي نفذتـه، وهذا النوع من الاستثمار قد يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن الطريقة التـي قـدمها (تـوني براي)، قد تكون حلاً جيداً يفي بالغرض، وهي تقوم على:

1. اختيار بعـض مؤشــرات الأداء التـي يُعتقَـد أن البرنـامج التـدريبي يـؤدي إلى تحسينها، مثل: زيادة المبيعات، وتقليل الأخطاء، وتقليل وقت العمـل المهـدور، ورفع الإنتاجية ...إلخ.
2. بعد انتهاء البرنامج التدريبي، على المنظمة من وقت لآخر مراقبـة بيانـات الأداء في هذه المؤشـرات، مثل: تقارير المبيعات، وسجلات أخطاء الموظفين، وتقـارير الإنتاجية، وغير ذلك، ومقارنتها بالمؤشـرات السابق رصدها. وبرغم أن هنـاك عوامل عديدة يمكن أن تؤدي إلى حدوث تحسن في الأداء، فإن تغيراً ملحوظاً في مؤشـر معين يحدث بعد إعطاء برنامج تـدريبي صـمم خصيصـاً لتحسـين هـذا المؤشـر يمكن أن يكون دليلاً على فاعلية التدريب.
3. حساب متوسط الزيادة في العائدات أو الوفر في التكلفة، مـن واقـع مؤشــرات الأداء التي يمكن أن تتأثر بالبرنامج التدريبي؛ مثـل متوسـط تكلفـة الأخطـاء، ومتوسط تكلفة الموظـف الجديـد (التكلفـة التقديريـة للموظـف، والتـدريب، والخسائر في تكلفة الإنتاج؛ وغير ذلك)، ومتوسط عائدات كل حساب، ونسـبة الزيادة في الإنتاجية مضـروبة في تكلفة كل موظف.

4. حساب المجموع الإجمالي لهذه الأرقام، وذلك بأن تضرب كل متوسط من متوسطات العائدات، أو وفر في التكلفة في جميع أقسام الشركة.

5. حساب القيمة الصافية بجمع الزيادات في مختلف العائدات، أو الوفر في التكلفة، ثم اطرح التكلفة الإجمالية لتنفيذ برنامج التدريب.

6. عندما يكون المطلوب تحسينه أموراً سلوكية تتعلق بتصرفات العاملين داخل المنظمة، مثل: حدة الصراعات، والتنافس غير الشريف بين العاملين، وغير ذلك من السلوكيات التي تؤثر في سير العمل وتحتاج إلى برامج تدريبية لتطوير سلوكيات أو مفاهيم معينة، يمكن ملاحظة التحسن من خلال تقارير الأداء التي يحررها المشرف على العمل.[1]

إن المتابعة في حقيقتها هي العملية المستمرة للتأكد من صحة تخطيط النشاط التدريبي، من خلال مراقبة تنفيذ هذا النشاط؛ للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للمخطط له من حيث: المشاركون واحتياجاتهم، والمدربون، والعملية التدريبية وما تحتوي عليه من توقيتات التنفيذ، والمحتويات التدريبية، والطرق والوسائل المستخدمة، وأماكن وخدمات التدريب المعاونة.

وتهدف عملية المتابعة إلى التدخل السريع في التنفيذ، أو في التوقيت المناسب بهدف تعديل المسار، وتقليل تكاليف الأخطاء التي يمكن أن تحدث في أثناء التنفيذ، والعمل على إزالة المعوقات التي تمنع أو تؤخر السير في اتجاه تحقيق الأهداف.

كما تقوم عملية المتابعة على وجود نظام مناسب لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بتنفيذ البرنامج التدريبي وتحليلها، مستخدمة في ذلك معايير دقيقة

لاستخراج المؤشرات، التي توضح مدى الانحراف عن تنفيذ الخطة، واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في أثناء التنفيذ، وفي الوقت نفسه تعتبر الأساس لعملية التقييم.

أما التقييم، فالهدف الرئيس منه هو قياس مدى تأثير النشاط التدريبي على كل من المتدربين والمنظمة التي يعملون بها. فالتقييم عملية هادفة لقياس مدى كفاءة العمل التدريبي، وتحديد مقدار ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية، وإبراز أوجه القصور والضعف؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل التدريبي.

تعتمد المنظمة في اختيارها نظام التدريب المناسب واستمرارها في استخدام هذا النظام على ما يحققه هذا النظام من نتائج مرجوة منه، ويمكن التعرف إلى صلاحية النظام التدريبي من خلال المقاييس الخاصة بذلك؛ حيث تقاس أنشطة التقييم في ثلاث مراحل متكاملة، وهي: مرحلة التخطيط المبدئي ما قبل التدريب، ومرحلة اكتساب الخبرات والمعارف في أثناء التدريب، ومرحلة الانتهاء من التدريب على فترات دورية بعد نهاية التدريب.

ولضمان التقييم الشامل، يجب أن تتوافر معلومات ملموسة عن الوضع الراهن، وأن يكون هناك أهداف محددة ودقيقة للتدريب، ولابد أن يكون هناك نظم للتغذية المرتدة، وذلك لإتاحة الفرصة للحصول على البيانات في جميع مراحل النشاط.[2]

تقييم فاعلية التدريب الإداري

إن الواقع يشهد بتواضع الأثر الملموس للتدريب في مستوى تحسن مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية للمؤسسة، على الرغم من تزايد ما ينفق على التدريب، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

1. انفصال التـدريب عـن عناصـر ومكونـات منظومـة تنميـة المـوارد البشـرية، والتجاوب مع ذلك في جزئيات متفرقـة وغـير مترابطـة، ولا تنطلـق مـن فكـر استراتيجي مشترك بين الوحدات المعنية بالعملية التدريبية.

2. التعامل مع التدريب على أنـه عمليـة مسـتقلة بـذاتها، وغـير مرتبطـة بمنظومـة شاملة.

3. اعتبـار التـدريب نشـاطاً تكميليـاً، لا ركنـاً جوهريـاً في البنـاء الاسـتراتيجي للمؤسسة.

4. افتقاد العلاقة بين التدريب وبين مبدأ التمكين الـذي يتـيح للمتـدرب نقـل مـا يكتسبه من مهارات، إلى مجال عمله على شكل أداء فعلي.

5. غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا التدريب، والانطلاق في أنشطته دون وجود معايير وسياسات تربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية المـوارد البشـرية.[3]

وبرغم ذلك، فإن التدريب لا يزال يلقى اهتماماً متزايداً من المؤسسات، باعتباره أفضل وسيلة لتنمية وتطوير المـوارد البشـرية وتحسـين أدائهـا. والتنميـة هنـا تعنـي "أنشطة إدارة المـوارد البشـرية المصـممة لتنميـة المهـارات والمعـارف والاتجاهـات للعاملين بالمنظمـة، وهـي بـذلك تكـون جـزءًا مـن المفهـوم الشـامل لإدارة المـوارد البشـرية، وهي تهتم بالأنشطة التدريبية، بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى؛ مثل تخطيط التدرج الوظيفي ودورة العمل".[4]

لـذلك فـإن الاسـتثمار في التـدريب لا يقـل أهميـة عـن الاسـتثمار في الأصـول الرأسمالية، نظراً لما يعود به من تطوير معـارف العـاملين ومهـاراتهم، وبالتـالي زيـادة

فاعلية المنظمة وأدائها، ومن ثم يجب أن يتم تقويم العائد على التدريب بعد فترة زمنية يتم تحديدها عند التخطيط للتدريب؛ لمعرفة الآثار المختلفة التي أحدثتها العملية التدريبية. إضافةً إلى أن النظر إلى قياس العائد من الاستثمار في التدريب كعملية تكاملية، أصبح مطلباً ضرورياً، فلا يُكتفى بجزء محدد، بل يجب العمل على تحقيق جميع مستويات هذه العملية، حتى يمكن الحكم بنجاح العملية التدريبية أو عدمه، فمن فوائد تقويم العائد على التدريب:

1. إبراز دور برامج الموارد البشرية؛ حيث إن تطبيق عملية قياس العائد على الاستثمار سوف تبين بوضوح الفوائد الفعلية مقارنة بالتكاليف، كما توضح إذا ما كانت تلك البرامج قد قدمت إسهاماً فعلياً للمنظمة، وإذا ما كانت بالفعل استثماراً ناجحاً.

2. التركيز على النتائج؛ حيث إن عملية الاستمرار في تقويم العائد على الاستثمار سوف تؤدي بالفريق إلى التركيز على النتائج مع جميع البرامج. لذا فإن لهذه العملية فائدة مضافة في تحسين فاعلية كل البرامج التدريبية.

3. تحسين البرامج وتطويرها؛ حيث إن عملية قياس العائد تعتبر أداة مهمة للتحسين، من خلال التحليل الشامل للمشكلات ومعرفة الفرص، وهذا ما يقود إلى إعادة التصميم، وإعادة توجيه الأهداف، وأحياناً حذف بعض البرامج.

4. اكتساب تقدير الإدارة العليا واحترامها؛ حيث تسهم عملية قياس العائد، في كسب احترام فريق الإدارة العليا وتقديرهم، عندما يطلعون على نتائج تقويم العائد، وتبين تلك النتائج، بالأرقام، كل العمليات والقيمة المضافة للمنظمة.

وعلى الرغم من تحقيق نجاح ملحوظ في تقويم عمليات العائد على الاستثمار، إلا أن هناك عدداً من الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه تقويم العائد على الاستثمار، منها: صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، كالجوانب غير الملموسة، مثل: الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف، كدرجة الولاء الوظيفي، وكذلك وضع أهداف غامضة للتدريب يصعب قياسها. أيضا صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كل الوظائف، نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى، مع ارتباط جوانب التقويم بالتقدير البشري، واختلاف ذلك من شخص لآخر.[5]

إن ممارسات التدريب الفعال تنطوي على استخدام التخطيط السليم للعملية التدريبية، ثم عملية التصميم للتدريب، وذلك لضمان أن يكون للعاملين الدافع والمهارات الأساسية اللازمة للتعلم، وخلق بيئة للتعلم، والتأكد من أن المتدربين يستخدمون مهاراتهم المكتسبة من التدريب، واختيار أساليب التدريب المناسبة، وتقييم إذا ما كان التدريب قد حقق النتائج المرجوة أم لا.

ومن الضروري قبل اختيار طريقة التدريب، أن يتم تحديد نوع التدريب اللازم، واستعداد المتدرب للتعلم، كما أن تقييم الاحتياجات يشير إلى ضرورة التدريب؛ حيث يقوم هذا التقييم على التحليل التنظيمي، الذي ينطوي على تحديد مدى ملاءمة التدريب لاستراتيجية عمل المنظمة ومواردها المتاحة للتدريب، بالإضافة إلى الدعم من جانب المديرين لأنشطة التدريب، كما يقوم أيضاً على تحليل شخصية الفرد المرشح للتدريب، وتحليل المهمة.[6]

ولابد من أن نشير إلى صعوبة قياس فاعلية نظام التدريب، من خلال سؤال المشاركين عن فاعلية الأساليب أو المدربين، أيضاً لا يمكن إرجاع الزيادة في الإنتاج

إلى التدريب وحده؛ لأنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكثير من المتغيرات التي لا يمكن عزل تأثيرها وقياسه بشكل دقيق.

وبرغم صعوبة قياس نتائج التدريب وفاعليته، فإننا لا نستطيع أن نهمل الجانب الأكبر المهم للأثر العكسي للتدريب؛ فالتدريب نظام مفتوح، يعتمد على الأثر العكسي في تحسين ظروف المنظمة في البيئة الاجتماعية، ومن الصعب استمرار المنظمة في هذه البيئة إذا لم تعط الأهمية الكافية لوظيفة التدريب.[7]

العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء

على الرغم من أن مشكلات الأداء تعود إلى أسباب عديدة تنظيمية وبيئية وفردية، فإن غياب الجدارة والكفاءة في نقل أثر التدريب إلى واقع المنظمات يقع أيضاً ضمن مجموعة العوامل المؤدية إلى حدوث تلك المشكلات، سواء أكان ذلك يقع على عاتق المنظمة، أم الرؤساء المباشرين، أم المشارك بالبرنامج التدريبي، أم المدرب القائم بعملية التدريب. فكثير من البرامج التدريبية التي تنفذ داخل العمل وخارجه تتم بنجاح، ويخرج المشاركون من القاعات التدريبية سعداء، ويتبادلون الأفكار والآراء حول البرنامج التدريبي ومحتوياته، وكذلك حول قدرات المدرب ومهاراته؛ حيث تكثر مظاهر الإشادة بتلك القدرات، ويظل المشاركون تحت تأثير تلك الحالة المعنوية والدافعية المرتفعة أياماً عدة، ثم تخبو تلك الشرارة رويداً رويداً، نتيجة اصطدام العامل بقيود العمل وإجراءاته ولوائحه، وكذلك النمط الإداري والإشرافي للرؤساء المباشرين، وقد يكون العاملون الذين شاركوا في ذلك البرنامج، من العاملين الذين يتمتعون بقدرات ومهارات جيدة في الأداء والإبداع،

إلا أنهم قد يلجؤون – بسبب عدم القدرة على تحسين العمل والارتقاء بالأداء، وسد الفجوة بين الواقع العملي وبين التوقعات والأهداف الموضوعة قبل التدريب وبعده – إلى التفكير في الانتقال إلى إدارات أو أقسام أخرى بجهة العمل التي ينتمون إليها، أو ترك العمل والانتقال لمؤسسة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن مشكلات الأداء ذات الصلة بالتدريب لا تقتصر على البرنامج والأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذه، ولكنها تتصل أيضاً بدور المنظمة وتوجهاتها، والبيئات والعلاقات التنظيمية والرؤساء المباشرين،[8] وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى مشكلات الأداء، ومنها:

1. غياب الأهداف المحددة؛ فالمنظمة التي لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية وبين الموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى أداء الموظفين؛ فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5. التسيب الإداري: ويعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بصورة سلبية في أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.[9]

وقد ذهبت بعض الآراء إلى أن غالبية مشكلات الأداء لا يمكن حلها باستخدام تدريب الموظفين، على أساس أن قصور الأداء يتم بشكل منهجي داخل المنظمات، ما يعني أن أغلبية مشكلات الأداء غالباً ما ترتبط بمشكلات تكمن داخل الإطار التنظيمي.

لذلك، فإن أولى خطوات حل مشكلات الأداء هي محاولة فهم المشكلة الحقيقية، لمعرفة ما إذا كان الموظفون في حاجة للحصول على تدريب، وإذا ما كان التدريب نفسه هو الحل أم لا. ثم محاولة الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتم تحديدها.

ومن هنا – كما يرى الباحث – تبرز أهمية ما ذهبنا إليه من ضرورة دراسة الواقع الفعلي للعمل، كبداية لنوع التدريب المقترح (التدريب حسب الطلب)؛ لتحديد إذا ما كان القصور في الأداء يرجع إلى نقص في المهارات، أو إلى عيوب

تنظيمية، أو إلى بيئة العمل في المنظمة، أو إلى البيئة الخارجية، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين داخل المنظمة.

ولا يمكن بحالٍ من الأحوال، أن نغفل الدور المهم الذي يقوم به المدرب المتميز داخل قاعات التدريب وخارجها، وعلى وجه التحديد؛ الدور الذي يؤديه لإيجاد شراكة بينه وبين الرؤساء المباشرين، للاتفاق المشترك على كيفية تطوير التدريب، ونقل أثره بفاعلية إلى مواقع العمل، وتمكين العاملين من تطبيق وممارسة ما اكتسبوه من قدرات ومهارات، وبالتالي الارتقاء بالأداء.

إن من أسوأ أنواع التدريب هو التدريب الذي يقوم فيه المدرب بصب المعلومات أمام المتدربين؛ فالتدريب يجب أن يكون تفاعلياً، للتأكد من أنه تم توصيل المعلومة للمتدربين بشكل مناسب وصحيح.

هذا الدور هو ما يفرق بين المدرب المتميز، وبين غيره من المدربين الآخرين الذين يتشدقون بالقول بأنهم غير مسؤولين عن نتائج التدريب وتحسين الأداء؛ حيث إنهم قد قاموا بواجبهم داخل قاعات التدريب. فالمدرب الكفء هو الذي يعمل على مساعدة المشاركين في التدريب، والمنظمة كذلك، على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء.

إذاً، على المدرب أن يدرك عظم تعدد الأدوار التي يقوم بها؛ فالمدرب إذا قام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، تقع عليه مهمة تحديد أهداف التعلم من وراء التدريب، وينبغي أن يقوم بذلك التعاون مع الرئيس المباشر، والذي يقوم بالاتفاق مع المدرب على بلورة مستويات ومعايير الأداء بغرض القياس.[10]

وذلك يتطلب الإبحار في فكر المدرب؛ وخاصةً أن "المدرب عادةً ما يكون من المتخصصين في مجال تنمية الموارد البشرية، أو من الاستشاريين من داخل المنظمة، أو من خارجها؛ لمساعدة المنظمات بصفة مؤقتة، فالمدرب يدير عمليتي تصميم ونقل الخبرات"[11] العلمية والعملية، أو النظرية والتطبيقية للتعرف إلى ما يمثله هذا الدور في فكره الشخصي. ويحاول المدربون معرفة كل شيء عن المشاركين، مثل: صفاتهم ووظائفهم، والجهات التي يعملون بها، وسلوكهم في أثناء البرنامج، ويعتمدون على هذه المعلومات في تحديد علاقتهم بالمشاركين، ويُفعِّلون القوى التي تميز دور كل مشارك وتأثيراتها المختلفة، وفي جميع الأحوال، لابد من إدراك أن جميع المشاركين اختاروا أن يقوموا بأداء دور ثانوي.

وتجدر الإشارة، قبل الحديث عن أدوار المدرب والدور المتجدد له، إلى أن بعض المدربين يقومون بأداء دورهم كوظيفة فقط، وهذا السلوك يشير إلى وجود تأخر في مستوى البرامج التدريبية التي حصلوا عليها، ولا يتقدمون إلى الأمام، والمدربون الذين يتبعون نفس التنظيم الذي يعملون فيه، عادةً ما يكون لهم سلطة وقوة أقل من المدربين غير التابعين له.[12]

لذلك على المدرب أن يدرك طبيعة وظائف المدرب الأكثر فاعلية، حتى تساعده على النجاح في أداء دوره المطلوب منه، وهي: "خلق مناخ مشجع للتدريب، وتنمية اهتمام المتدربين على مدار البرنامج، والاستفادة القصوى من خبرات المتدربين، والهيكلية المنطقية في عرض الموضوع، واستخدام النشاط لضمان مشاركة المتدربين دون ملل من الجلوس مدة طويلة، ووضع أهداف محددة للعملية التدريبية، والتكرار غير المبالغ فيه لزيادة الاحتفاظ بالمعلومة، ومعرفة المتدربين لما يطلبه المدرب منهم

مسبقاً، مثل: الاختبارات التقويمية، وحفز المتدربين على التعلم من خلال الجوائز البسيطة، أو الاعتراف بتفوق أحدهم أمام الآخرين، واستخدام الحواس الخمس للمتدربين".[13]

إضافةً لذلك، يجب أن يتسم المدرب بسمات المدرب الجيد، وهي: توافر المعلومة والقدرة على استثمارها، والتمتع بقدرات شخصية تدفعه إلى مستوى أداء الممثل الصادق الأداء، وصفات القائد من حيث: السيطرة، والتصرف، واستثمار الوقت، وإزالة الحواجز، والقدرة على التعبير، ومهارة العرض، والمعرفة الحقيقية بكل أساليب التدريب، ومنها: المحاضرة، والحلقات النقاشية، ودراسة الحالات، والتمارين الإدارية، وتمثيل الأدوار، والمحاكاة.[14]

كما ينبغي على المدرب تحفيز المشاركين في البرنامج على توثيق أهدافهم بعد بلورتها، ومناقشتها معهم؛ حتى يمكنهم التركيز والمثابرة لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك متابعة إنجاز تلك الأهداف، التي لابد من أن تتسم بالخصائص المتعارف عليها؛ ومنها: الوضوح، والدقة، والواقعية والقابلية للتطبيق، وإمكانية القياس الكمي والكيفي لمخرجات تلك الأهداف، والتحدي، والتحديد الزمني للإنجاز.[15]

إلى جانب تلك السمات، ينبغي على المدرب اتباع الإرشادات الآتية:

1. تنبيه المتدرب إلى أنه سيقوم بتزويده بالمعلومات اللازمة حول أدائه، لإشعاره باحترام المدرب له وللجهود التي يبذلها.

2. تقديم المعلومات حول الأداء، أو السلوك الفعلي ذي الصلة بالمهام التي كلف بها المتدرب؛ بقصد تطوير ذلك السلوك إذا استدعى الأمر ذلك آنياً أو مستقبلاً.

3. تزويد المشارك بالحقائق والأدلة ذات الصلة بالموضوع، مع الابتعاد عن تقديم المعلومات الشخصية التي تدور حول تجارب المدرب الشخصية مع مؤسسات أو أشخاص.

4. إظهار الجوانب الإيجابية ونقاط القوة في أداء المتدرب، ونقاط الضعف، وكذلك بلورة العوامل التي أدت إلى حدوث تلك النتائج.

5. التركيز على مستويات الأداء المتفق عليها بغرض تحقيقها، أو التفوق على تلك المستويات والمقاييس.

6. تزويد المتدرب بالمعلومات المرتدة التي تساعده على التحسين المستمر للأداء، وفي هذا الشأن، تجدر الإشارة إلى أنه يمكن إيصال المعلومات المرتدة في شكل اقتراحات.

7. التركيز على المهمات التي يستطيع المتدرب القيام بها، وتقع في مجال عمله. أما المهمات التي تقع خارج نطاق سيطرته فلا ينبغي التركيز عليها.

8. تقبُّل الحقيقة المهمة، وهي أن للمتدرب الحق في أن يعبر عن آرائه وأفكاره، وأنه يمكنه أن يقوم بالأداء بطريقة أخرى قد تحقق كثيراً من الوفورات في مجال العمل؛[16] حيث لا يمكن أن يظل المدربون مصدراً للمعلومات.

9. الاهتمام بالتغذية المرتدة؛ وهي "المعلومات المرتدة من المتدرب والتي تسمح للمدرب بتكوين حكم نوعي حول فاعلية التدريب".[17]

أهمية تقييم أداء المدرب18

يعتبر قياس أداء المدرب في ضوء قدراته ومهاراته من القضايا ذات الأهمية بكل أنماط المنظمات العامة والخاصة؛ فقد أصبحت مقاييس ومؤشرات ومعدلات الأداء

الكمية والكيفية، في غاية الضرورة لمعرفة أداء المنظمات والعاملين بها، وتعتبر مقاييس العائد على الاستثمار والفاعلية والتكلفة من أهم المقاييس التي تنطبق أيضاً على رأس المال البشري الذي يتضمن فئة المدربين بتصنيفاتهم وأدوارهم كافة.

ومن هنا، كان من الضروري قياس أداء المدربين، استناداً إلى نماذج ومؤشرات الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في ذلك المجال؛ حتى يتسنى لنا القيام بعمليات التحسين، وتحقيق الفوائد التي يتوقعها المهتمون بنتائج ومخرجات العملية التدريبية، وهم: (المدربون، والإدارة، والمتدربون، والعملاء، وأصحاب المشروعات ...إلخ).

أما عن التقييم الذاتي للمدرب، فإن هناك العديد من الأدوات والوسائل التي تساعد على التعرف إلى مصادر القصور في أداء المدرب، وهل تتعلق به شخصياً أم بالمتدرب أم بكليهما، ومنها:

1. استبيان قدرات ومهارات، يقوم المتدرب من خلاله بتقييم أداء المدرب.
2. التسجيل المرئي والصوتي للعرض التدريبي، باستخدام كاميرات الفيديو وأجهزة التسجيل الصوتية؛ إذ يتيح له ذلك التعرف على أوجه القصور في الأداء لتجنبها في المستقبل.
3. استبيان أنماط التعلم للتعرف إلى درجة تأثيرها في المتدرب.
4. استبيان الدافعية للتعلم؛ حيث تعبر دوافع المتدرب عن حاجته الفعلية للتدريب.
5. استبيان بيئة المتعلم للتعرف على مدى تأثير البيئة الاجتماعية للمتدرب على اهتمامه واستيعابه وتفاعله مع المحاضرة.

6. استبيان تحليل حاجات التعلم للتعرف على أهميتها وضرورة إشباعها، فهناك على سبيل المثال، دورات تعقد كشرط أساسي لترقية بعض القيادات، وغالباً لا يهتم المتدرب فيها بالبرنامج التدريبي؛ خاصةً أنه لا يقوم على حاجة فعلية للمتدرب، ففي بعض الأحيان يكون المتدرب على مشارف سن التقاعد!

دور المدرب في تفعيل خطة عمل المتدرب

لا شك في أن رفع قدرات ومهارات العامل هو أحد مخرجات التدريب التي تنعكس على مستوى الأداء، ومن المفترض أن الرئيس المباشر للعامل على دراية ومعرفة تامة بالمقاييس والمؤشرات الرئيسية المتعلقة بأداء فريق العمل.

وبذلك فإنه حينما يمكّن العاملين في فريقه من المشاركة في البرامج التدريبية، فهو على وعي بمستوى أداء العامل من الناحيتين الكمية والكيفية، وهو بذلك يطمح إلى تعديل وتحسين سلوك أداء العامل. ومن هنا تكمن ضرورة وأهمية خطة العمل الفردية التي يعدها المتدرب، بغرض ممارسة القدرات المطلوبة للوظيفة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك يعد من أساسيات التدريب المبني على الجدارة، فلابد من أن تتوافر لدى المتدرب الرغبة في الارتقاء بأدائه، والإلمام بكل ما يتعلق بعمله وكيفية تطويره.

وينبغي على المدرب في التدريب المبني على الجدارة، أن يطلع على الأهداف التي تتضمنها خطة العمل، وكيفية تحقيقها، وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع الرئيس المباشر، الذي ينبغي عليه أيضاً القيام بمقابلة العامل المشارك بعد انتهاء التدريب، والحوار معه حول كيفية تحقيق تلك الأهداف، وإبراز السلوك المهني، وفقاً

لمقاييس ومؤشـــرات العمـل الكميـة والكيفيـة، وكـذلك تخصـيص المـوارد الماليـة، والتحفيز لممارسة الأساليب والقدرات المهنية لترقية الأداء.

وفي هذا الشأن ينبغي على المـدرب أيضـاً متابعـة التقـدم الـذي يحـرزه العامـل باستخدام أساليب الاتصال المباشـر وغير المباشـر كافة مع المسؤولين بالمنظمة، وعلى رأسهم اختصاصي التدريب، فهذا هو دوره الأساسـي، ويشاركه فيه المدرب كـدور جديد له في عملية التدريب المبني على الجدارة. ومن بين أساليب الاتصـال الاطـلاع على تقارير الأداء قبل التدريب وبعده؛ لإظهار التغيرات في الأداء وربطها بالتغيرات في قدرات العامل، وكذلك الاجتماعات مع الرئيس المباشـر، وملاحظة أداء العامـل في موقع العمل، فضلاً عن تقييم المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي.[19]

إن نتيجة المتابعة التي يقوم بها المدرب بالتنسـيق مـع الـرئيس المباشـــر للعامـل تعطي حافزاً كبيراً للعامل على إظهار مزيد من التحسين، والتكيف مع استراتيجيات وبيئة العمل، كما أنها تعتبر امتداداً لآلية التدعيم الإيجابي للسلوك المهني الصحيح.

أما في حالات عدم تمكن العامل من تحقيق ذلك، فينبغي تحديد المعوقات، سواء كانت تنظيمية أو شخصية، والعمل على إزالتها مـن خـلال التنسـيق بـين الأطـراف المعنية.[20]

كما أن التعرف على المعوقات التي تواجه التدريب تساعد كخطوة أولى في عملية مواجهتها ومحاولة التغلب عليها، أو حتى التخفيف من تأثيرهـا السـلبي في الـبرامج التدريبية. ومن هذه المعوقات:

1. عدم إعطاء الأهمية المناسبة للتدريب وبرامجه.

2. ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التدريب.

3. كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد، الأمر الذي قد يقلل من فاعلية التدريب، ولا يسمح لأعضاء المجموعة بالمشاركة الفعلية، وقد يؤدي إلى ظهور مجموعات فرعية متناقضة داخل المجموعة نفسها؛ خاصة إذا كانت ذات حجم كبير.

4. عدم توافر التجانس بين المتدربين في البرنامج الواحد.

5. قلة الوقت المخصص لأغلب البرامج التدريبية.

6. عدم توافر مساعدات التدريب في كثير من البرامج التدريبية.

7. عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، والاعتماد بصورة كبيرة على أسلوب المحاضرة.

8. ضعف مستوى المدربين وقلة كفاءتهم.[21]

9. عدم الاهتمام بتقييم المتدرب للبرنامج التدريبي، وعدم التعامل بجدية مع آرائه ومقترحاته، ومعالجة سلبيات الأداء التدريبي.

ويمكن تقييم المتدرب لعناصر البرنامج التدريبي من خلال النموذج (2-1) المقترح، والموجود في الملحق.

التخطيط لعملية التقييم

يعني التخطيط كمهارة التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وأخذها في الحسبان عند وضع الخطط لمواجهة هذه الأحداث، في ضوء إمكانات يجب أن تتوافر لمسؤولي

التخطيط، حتى يخططوا، بناءً على ظروف الواقع الحالي، بهدف تحسين المخرجات. كما ويُستخدَم التخطيط كأسلوب علمي، يتم من خلاله تحقيق أهداف كل مهنة؛ حيث يقوم أسلوب التخطيط بصفة عامة بالمواءمة بين الموارد والإمكانات من جهة، وبين الاحتياجات والمشكلات من جهة أخرى. ويشبع عدداً كبيراً من الاحتياجات، ويتطلب لذلك التدريب المستمر على فهم عملية التخطيط، واكتساب مهاراتها، وذلك حتى يمكن للفرد ممارسة كل أدواره المهنية بنجاح.[22]

وتعدُّ مرحلة تخطيط تقييم قدرات المدرب ومهاراته وأدائه، من المراحل المهمة في عملية التنمية المستمرة لتحقيق الفوائد والمنافع السابق ذكرها، وفقاً لأسس ومعايير صحيحة لإتمام تلك المرحلة بشكل فعال. وفي هذا الجانب يثار عدد من الأسئلة من بينها: هل يتم التقييم من داخل المنظمة أم من خارجها؟ ومن يقوم بالتقييم؟ وما الشروط الواجب توافرها في القائمين بعملية التقييم؟ وما عوامل ومعايير التقييم؟ وما أدواته ووسائله؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات نعرض بعض الأفكار؛ فكثير من المؤسسات التي توظف بعض المدربين لديها بإدارات ومراكز التدريب، تلجأ إلى مصادرها الداخلية ممثلة في مديري التدريب وكبار المدربين الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية في كل ما يتعلق بجوانب العملية التدريبية، ويمتازون بوعيهم باحتياجات المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.[23]

وهنا يبرز دور متابعة التدريب التي تسهم إسهاماً كبيراً في نجاح التدريب؛ حيث تقوم إدارة التدريب بتتبع العملية التدريبية خلال مرحلة التنفيذ، تمهيداً لتقويم النشاط التدريبي؛ لمعرفة مدى تحقيقه لأثره، ومدى تناسب العائد من الإنفاق عليه.

ومعنى ذلك أن عمليتي المتابعة والتقييم تسيران جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة؛ حيث إن عملية التنفيذ تعتبر من العمليات الحاسمة والمؤثرة في تحقيق أهداف خطة التدريب.. ومن أهداف عملية المتابعة: جمع معلومات تفصيلية تعكس مدى صلاحية البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات الفعلية، وقياس الفائدة التي عادت على المتدربين، ومقارنة مستوى أداء المتدرب قبل وبعد التدريب، وهو ما يسمى بعائد الاستثمار في التدريب، والتأكد من أن البرامج التدريبية تتم كما هو مخطط ومصمم لها، وتحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة بما يخدم رفع كفاءة العاملين في أثناء الخدمة، وتوفير البيانات التي تساعد على تعديل البرامج التدريبية، إذا ما كشف نظام المتابعة والتقييم عن أوجه قصور أو ضعف بها.[24]

إلا أن بعض المنظمات قد تواجه بعض القيود أحياناً، مثل: قلة عدد المدربين، وعدم وجود مديري وخبراء التدريب في المنظمة، ما قد يدفعها إلى تدريب بعض العاملين على القيام بأعمال التقييم، وذلك بإشراكهم بدورات تقييم التدريب والمدربين، ثم إسناد مهمات التقييم إليهم. لكن ذلك الإجراء يؤدي إلى بعض نواحي القصور في عملية التقييم نتيجة لعدم إلمام أولئك المقيّمين بمهارات التدريب، حيث إنهم لم يمارسوا مهارات العرض والتفاعل التدريبي، وبالتالي تفقد نتائج التقييم حيويتها ومصداقيتها، خاصة إذا تم الاعتماد على مقيم واحد، فتلجأ المؤسسات إلى الاعتماد على أكثر من مقيم واحد، لتلافي نواحي القصور في عملية التقييم، فإذا أخفق أحدهم في إدراك بعض عوامل وجوانب التقييم، تكون لدى الآخر الفرصة لسد الفجوة.

لتلافي جوانب القصور ذات الصلة بمصادر التقييم الداخلية، يلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على مقيّمين واستشاريين خارجيين يتمتعون بخبرات تدريبية

متعددة المصادر، وكـذلك مهـارات الاتصـال والتفاعـل مـع الآخـرين، وهـي مـن المهارات الضـرورية عند القيام بعملية التقييم، إلا أن البعض يعتقد أن الاعتماد عـلى المقيّمين من خارج المنظمة قـد يـؤدي في بعـض الأحيـان إلى إظهـار بعـض نـواحي القصور في عملية تقييم المدربين، نتيجة لعدم فهم واستيعاب المقيّمـين لاحتياجـات وتوجهات المنظمة داخلياً وخارجياً، ولانعكاسات تلك التوجهـات عـلى مكونـات العملية التدريبية، خاصةً فيما يتعلق بتحديد احتياجات المتـدربين، وتقيـيم المحتـوى التدريبي لمقابلة تلك الاحتياجات والمعايير، واختيار أساليب التدريب الأكثر ملاءمة لإيجاد بيئة التعلم المساعدة على نقل واكتساب المعارف والمهارات وتثبيتها من خـلال التطبيق والممارسة.

وفي هذا الشأن، تجدر الإشارة إلى أهمية إدراك حساسية عمليـة التقيـيم بالنسبة لبعض المدربين، خاصةً المدربين حديثي العهد بعملية التدريب، وبالتالي، يجـب عـلى القائم بالتقييم التمتع بمهارات التفاعل مع الآخـرين مـن حيـث قدرتـه عـلى تهيئـة الظروف لإتمام عملية التقييم من دون إشعار المدرب بحتمية التقييم في توقيت معين، وكذلك من دون إشـعاره بـأن هنـاك نوعـاً مـن التـدقيق والمتابعـة لأدائـه حيـث إن تعبيرات وجه المقيّم وحركاته تعكس سلوكاً ما من شأنه توليد صور معينـة، وآليـات دفاع لدى المدرب تجاه ما يعتقد أنه شعور بعدم الرضا من قبل المقيّم.[25]

الحاجة إلى تطوير البرنامج التدريبي

من المؤكد أن المنظمات الحالية تواجه العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، ما دفع هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة، من أجل البقاء أولاً والمنافسة ثانياً.

وأضحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام، باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أنهم مصدر المعرفة والإبداع، وهم محور الأداء الإداري في المنظمة كما يقرر ذلك علماء الإدارة (حيث ترسم الموارد البشرية أسلوب الإدارة الذي يمكن اتباعه في إدارة المنظمة).

ومن صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية، زيادة معارفهم ومهاراتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يأتي إلا بالتدريب.[26]

ويرى الباحث أن هناك إجراءات أخرى؛ مثل زيادة الأجور وعدالة نظامها، والتحفيز المادي والأدبي القائم على أداء حقيقي يعبر بصدق عن استحقاق العامل للحافز الممنوح له، فلا شك في أن الأجور التحفيزية التي تُصرف للعاملين في بعض منظماتنا استكمالاً للأجر الأساسي المتدني، من المؤثرات في الأداء بالسلب، وهذه المشكلة لا يمكن للتدريب التقليدي حلها، وإنما يقوم التدريب المبني على الجدارة بحل مثل هذه المشكلة وغيرها من المشكلات التي لا تتعلق بتدني مستوى أداء العامل وانحصار مهاراته؛ حيث يهدف الباحث من نظرية التدريب حسب الطلب لدراسة المشكلة بشكل حقيقي، أي الوصول إلى أسبابها الحقيقية التي قد لا تحتاج إلى برامج تدريبية لتطوير الأداء، وإنما تحتاج إلى تطوير سياسة ما من سياسات المنظمة حتى تحل المشكلة من جذورها. فضلاً عن تبني الإدارة العليا للأفكار المبتكرة وتشجيع الإبداع، واحتضان أصحاب المواهب من العاملين، وغير ذلك من الإجراءات التي تسهم في تنمية الموارد البشرية.

أما على مستوى التدريب المبني على الجدارة داخل القاعات التدريبية، فإن مراجعة مدى مناسبة البرنامج التدريبي لاحتياجات العمل، ومدى فاعليته ونجاحه،

تحدد مستقبله على المدى الطويل. ومن الناحية العملية، ينبغي أن يكـون التأكـد مـن فاعلية البرنامج عملية مستمرة تستطيع أن تقدم نتائج حقيقية لأصحاب المصلحة في نجاح الهدف مـن التـدريب كتحسـين الأداء مـثلاً. وإذا لم يسـتطع البرنـامج تحقيـق مستوى الأداء الذي كان متوقعاً، فيمكن عندئذٍ تعديله حتى يقـدم النتـائج المرجـوة، فأي نظام جيد لجودة أي عمل يتطلب توافر ثلاثة مكونات رئيسة؛ هي:

1. أن تقول ما تفعله: اكتب بياناً واضحاً وبسيطاً تحدد فيه بالضبط ما تنوي عمله.
2. أن تفعل ما تقوله: ضع الأشخاص والمعدات والمواد والآلات والتدريب وسائر الموارد الأخرى في أماكنها المناسبة؛ وذلك كي تساعدك على أن تفعـل مـا قلـت إنك ستفعله.
3. أثبت ذلك: باستخدام مقاييس ثابتة يمكن الاعتماد عليها لإثبات أنك تفعل مـا قلت إنك ستفعله في المرة الأولى وفي كل مرة.

ولهذا، بعد أن ينتهي المتـدرب مـن بعـض أجـزاء برنـامج التـدريب الرسـمي، وتطبيق المهارات التي تعلمها، وربما يكون قد تلقى أيضاً بعض التدريب والتوجيه في أثناء تطبيق هذه المهارة، يمكنك أن تراجع ما يحدث وتتأكد مما حدث من تغير. وهذه المراجعة ضـرورية، ليس فقط من أجل الدورة التي تعدها حالياً، بحيث تسـتطيع أن تغيرها أو تعدل أجزاء منها لتكـون أكثـر فاعليـة، بـل لكـي تسـتفيد منهـا أيضـاً في المستقبل، عندما تقوم بإعداد دورات أخرى.

ولا شك في أن التغذية المرتدة تقوم بدور كبير في إجراء مراجعة متوازنة للدورة التدريبية؛ بحيث تكون النتائج النهائية التي نتوصل إليها مدعمة بالحقـائق والأدلـة، وذلك من خلال المراجعات الآتية:

1. مراجعة جميع التغذيات المرتدة التي تم جمعها من المتدربين، من معلومات ومهارات، وتجاوب مع المدرب، وطبيعة إجاباتهم عن الأسئلة المطروحة من خلال البرنامج، والأبحاث وأوراق العمل التي يقدمونها، بالإضافة إلى التغذية المرتدة من المتخصصين في التدريب والموارد البشرية حول البرنامج، ومدى قدرته على النجاح في تحقيق الهدف من تنفيذه، ومن خلال هذه الآراء نرى إذا كانت هناك تغييرات مطلوبة في البرنامج أم لا.

2. مراجعة التغييرات الحالية أو المتوقعة في أي بيئة تجارية – هل هناك أي شيء يؤثر في البرنامج عموماً؟ ويفيد ذلك في التعرف إلى تأثير البيئة الخارجية للتدريب في الفائدة الناتجة من البرنامج؛ مثل نوعية التنافس التجاري، أو إجراءات العمل في المنظمة التي يعمل بها المتدرب، وغير ذلك من مفردات البيئة المحيطة بالمتدرب، وتؤثر في استفادته من البرنامج التدريبي سلباً أو إيجاباً.

3. هل هناك أي عوامل أخرى داخلية أو خارجية يمكن أن تؤثر في البرنامج؟

4. هل يمكن أن يستفيد البرنامج من مراجعته وإعادة طرحه للاستخدام بشكل رسمي لجذب انتباه الجمهور في السوق المستهدفة، حتى لو كان محتواه الحالي جيداً وفعالاً؟[27]

إن نظام التدريب كأي نظام يتكون من مدخلات تأتي من بيئة النظام، وتتحول من خلال التفاعل الذي يتم داخله، إلى مخرجات تصب مرة أخرى في هذه البيئة، وتنقسم هذه المدخلات إلى:

1. المعلومات عن العملاء الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم: وهم العاملون الذين يحصلون على الخدمة التدريبية، ورؤساؤهم الذين يتأثرون بنتائج

التدريب، سلباً وإيجاباً. وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليته.

2. مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبو الخدمات التدريبية والمتصلون بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وبين تأثيراتها في طبيعة عمل المتدربين ومن حولهم وكفاءة أدائهم.

3. مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.

4. مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلون بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة، ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب.

5. مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها للأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى الواقع من خلال تمكين المتدربين من تطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات.

6. مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية، والموازنات المخصصة للتدريب، ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.[28]

وتساعد هذه المدخلات على تحديد الاحتياجات ووضع الخطة التدريبية، ولا شك في أن عملية تطوير المنظمة هي أهم المخرجات المطلوب تحقيقها؛ إذ يهدف نظام التدريب إلى تحسين وتطوير الأداء الحالي، وذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات

والاتجاهات اللازمة للمستهدفين، مع مراعاة أن بعض المنظمات الحديثة أصبحت من الضخامة والتعقيد بحيث يصعب التعامل معها، إلا من خلال نظرة شاملة للظروف الزمانية والمكانية، ما يفرض ضرورة تطوير البرنامج التدريبي؛ حتى يسهم في خلق نظام للاتصالات والتفاهم وتبادل الآراء والأفكار وتدعيم الاتجاه نحو إيجاد السلوك الإداري المناسب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطوير التدريب يتطلب الاهتمام بكل مكونات بيئة نظام التدريب، وهي:

1. لا يمكن أن تكتمل عناصر أي نموذج للتدريب إلا وفقاً للنظم التي تجعل من البيئة عنصراً أساسياً في النموذج.
2. طبيعة النظام السياسي والإداري، ومدى تأثره بالمركزية في اتخاذ القرار، ودرجة السرية المفروضة على إعطاء المعلومات وتداولها.
3. نظام التدريب السليم هو عنصر في النظام الأكبر، وهو نظام إدارة الموارد البشرية، ولابد من وجود تكامل وتنسيق بين كل إدارات المنظمة وبين إدارة الموارد البشرية؛ حيث يعمل هذا النظام الفعال على تهيئة المعلومات والأساليب لنظام التدريب كي يعمل بفاعلية.
4. طبيعة القيم الاجتماعية ونوعها لدى المسؤولين عن اتخاذ القرارات في مجال التدريب نفسه، وبصورة مباشرة، أو المسؤولية ذات الصلة غير المباشرة، تسهم بشكل كبير في نجاح نظام التدريب والنموذج المستخدم.
5. أن يتبنى التدريب اتجاهات إيجابية تساندها أساليب مناسبة للتطبيق بحيث نضمن ألا يتحول إقبال العاملين على المشاركة في التدريب، إلى فرصة للهروب من العمل أو الاسترخاء، وهذا يعتمد على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

6. ضرورة التدرج في تطبيق نظام التدريب بحيث يكون متماشياً ومتناسقاً مع أنظمة إدارة الموارد البشرية المستخدمة، ومقبولاً من الإدارة العليا بالمنظمة.[29]

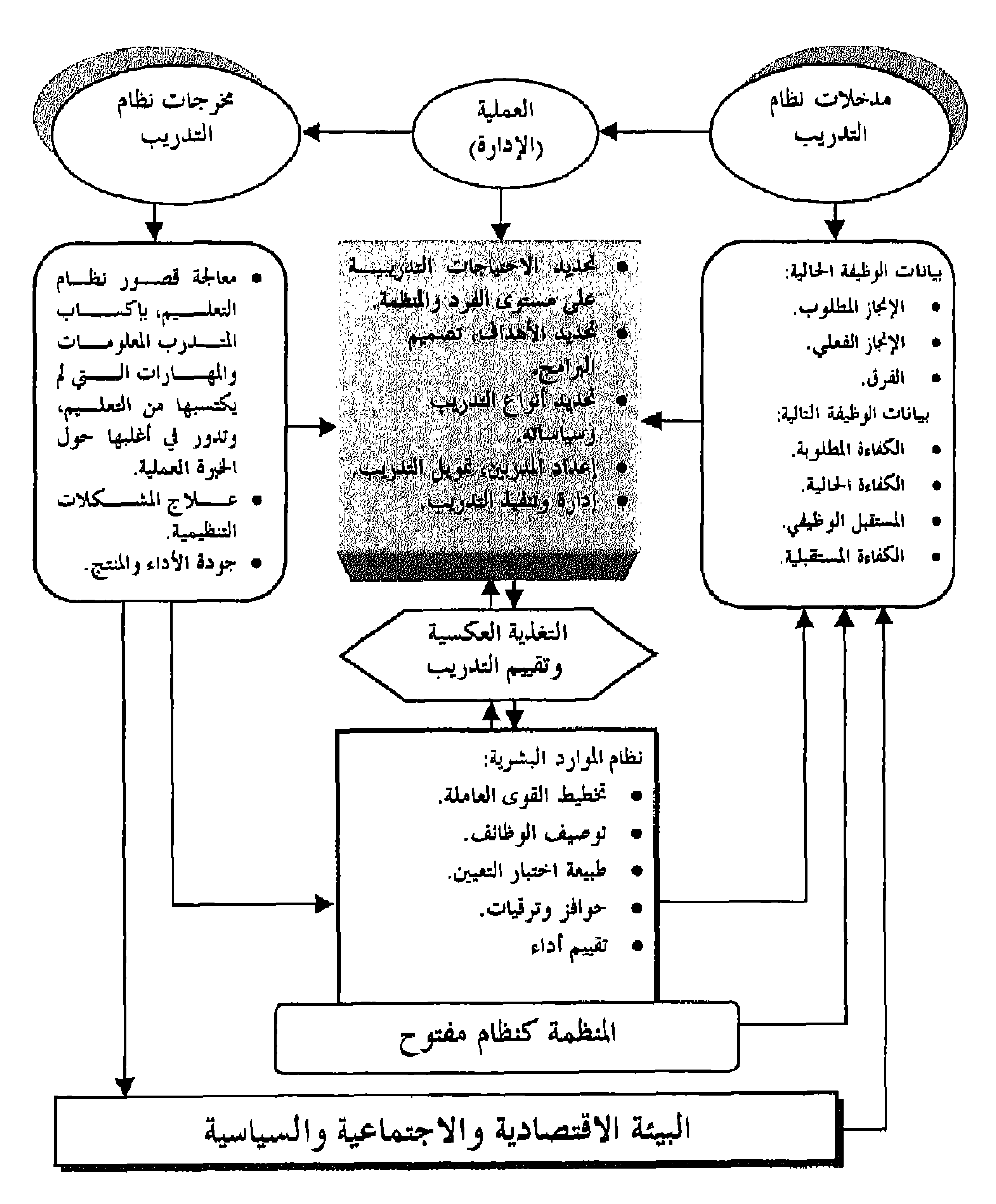
ويرى الباحث ضرورة التعرف إلى طبيعة البرنامج، ومدى تحقيقه للمطلوب، تماشياً مع نظام الإدارة المتبع في المنظمة، فالملاحظ أن بعض ما يتم تطبيقه من برامج تدريبية هي برامج مجزة سابقاً، قد لا تصلح في بعض الحالات التي تحتاج إلى برامج تعد لها خصوصاً، وهذا ما يدعو إليه هذا الكتاب: أن يكون التدريب حسب الطلب والحاجة الفعلية للفرد والمنظمة، وعلى ذلك يتم إعداد البرنامج التدريبي المناسب لحاجة المتدرب والمنظمة بعد دراسة دقيقة للعمل بالمنظمة على الطبيعة. وقد يعيب هذا النوع المقترح من التدريب استغراقه وقتاً طويلاً، إلا أن الفائدة الناتجة منه تستحق هذا الوقت، ولاسيما أن مخرجات هذا النوع من التدريب سوف تفيد في توفير وقت العمل بصورة أكبر من الوقت المستهلك في إعداد البرنامج التدريبي، فضلاً عن تحسين الأداء والإنتاجية، ومن ثم زيادة الأرباح والعائد المادي للفرد وللمؤسسة كلها. ويقدم الشكل (2-1) نموذجاً مقترحاً للتدريب يمكن الأخذ به في تنفيذ التدريب حسب الطلب من الناحية النظرية.

ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

يُعرّف المسار الوظيفي بأنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي، أو النجاح الذي يحرزه في عمله، و يرافقه غالباً الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أو اجتماعية أفضل، أو تحمل مسؤوليات أكبر، أو هو التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة، في إطار كلٍّ من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى".[30]

الشكل (2-1)

نموذج مقترح لتنفيذ التدريب حسب الطلب من الناحية النظرية



المصدر: محمد عبدالغني حسن هلال، أسس ومبادئ التدريب (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001)، الشكل 5، نموذج مقترح للتدريب، ص143.

وقد يُنظَر إلى المسار الوظيفي على أنه: مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره. وقد يُنظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم. كما يُنظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف حيث يتكون مسار كل موظف من وظائف عدة ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

انطلاقاً من هذا، يميل تعريف المسار الوظيفي إلى أنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة الإنسان؛ لذلك فمن الضروري للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي، والاختلافات في الاحتياجات والاهتمامات للعاملين في كل مرحلة من المراحل؛ حتى تتحقق لجهودهم الفاعلية.

وتجدر الإشارة إلى تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، وذلك بسبب عوامل عدة، أبرزها:

1. غموض مفهوم المسار الوظيفي، ومن ثم عدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في الكثير من المنظمات.

2. عدم النظر إلى تخطيط المسار الوظيفي على أنه من المهمات والمسؤوليات الأساسية للمديرين.

3. اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة؛ لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.

4. نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره، وغير ذلك من جوانب.

5. نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين؛ بغية إرشادهم ومساعدتهم على تطوير مساراتهم الوظيفية.

6. عدم فاعلية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي، وكل من: الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

7. ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.31

كما يمكن اعتبار المسار الوظيفي مفهوماً ذا بعدين: الأول يتمثل في تدرج الموظف من وظيفة إلى وظيفة ذات مستويات ومسؤوليات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى. والثاني يتمثل في تدرج الموظف في السلم الفني والتخصصي، دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإدارية؛ أي تدرجه اسمياً وليس وظيفياً، مثل: وظيفة كبير باحثين أو كبير كتاب.

أما المسار التدريبي، فهو عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من أجل توفير أنواع التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف، وذلك بحسب الوصف الوظيفي الذي يحدد البرامج المناسبة لكل مستوى وظيفي، بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتنميتها، من أجل تهيئتهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى، سواء كانت إشرافية أو تخصصية.

أو هو مجموعة البرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه بالوظائف المختلفة بالمنظمة، والتي يستطيع من خلالها القيام بمهمات هذه الوظائف ومسؤولياتها، وفقًا لمتطلبات الأداء فيها.[32]

يهدف الربط بين المسارين الوظيفي والتدريبي إلى تحقيق التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة، وفقًا لسياسة واستراتيجية واضحتين؛ بهدف تحقيق الرضاء التنظيمي والوظيفي (رضاء المنظمة ورضاء الموظف). وتنبع أهمية هذا الربط، من تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية، والمساهمة في تخفيض تكاليف التدريب، والتخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية، وتقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب، والتدريب المستمر، وتحديد الفئة المستهدفة للتدريب بدقة، ما يعظم العائد من العملية التدريبية، وعدم اقتصار البرامج التدريبية على وظائف معينة، بل تمتد لتشمل كل العاملين بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تميز الخطة التدريبية وشمولها، وتصميم بطاقة المسار التدريبي، وتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة نتيجة البرامج المستمرة للعاملين في كل مرحلة من مراحلهم الوظيفية، وإمكان تعديل المسار الوظيفي للفرد، وفقاً لنتائج التدريب والتقييم، ما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل، عدم اقتصار البرامج التدريبية على المهارات الفنية فقط في مجال العمل، ولكن تمتد لتشمل المهارات السلوكية والإدارية، ما يسهم في إعداد القيادات الإدارية مستقبلاً.

ويمكن ربط المسار الوظيفي بمسار التدريب من خلال ما يأتي:

1. وضع تعريف عملي لكل من مفهومي المسار الوظيفي والمسار التدريبي، وتوضيح أهمية كل منهما والعلاقة بينهما، ودورهما في تطوير الأداء.
2. تبني استراتيجية تدريبية تستند إلى رؤى واضحة ومحددة، تربط بين احتياجات الموظف التدريبية لشغل الوظيفة المرقّى إليها.
3. تأكيد أن التدريب عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء عمل الموظف، وأنها أساسية للنمو الوظيفي.

4. تبني مفهوم القيادات المبكرة، أو ما يعرف بقيادات الصف الثاني، والعمل على تطبيقه وتوفير مستلزمات نجاحه، بما يؤدي إلى الاستفادة من المبدعين والمتميزين في مراحل مبكرة في حياتهم الوظيفية.[33]

5. اعتماد وصف وتصنيف وظيفي لمختلف الوظائف، يتصف بالشمولية والدقة والواقعية. وإعداد البرامج والأنشطة التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظف انطلاقاً من المهام والواجبات الوظيفية التي يمارسها فعلياً.

6. وجود سلم للوظائف يقوم على التدرج الوظيفي بجانبيه الإشرافي والفني (التخصصي)، يوضح متطلبات الترقي من مستوى إلى آخر، بما في ذلك متطلبات التدريب.[34]

الفصل الثالث

كيفية تطبيق التدريب الإداري المبني على الجدارة

إن ما يشهده العالم من تطورات متلاحقة أدى إلى عدم اقتصار هدف النشاط التدريبي على مجرد الوصول للأداء المطلوب، ولكنه أصبح يشمل تحقيق مستوى مقبول من الجودة؛ لذلك، يمكننا النظر إلى الاحتياجات التدريبية على أنها مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان.

ولا يمكن تحقيق ذلك ونحن نراعي الجانب النظري من النشاط التدريبي فقط، دون مراعاة الواقع الفعلي للعمل، ومفردات ذلك العمل، ومقارنتها من جهة إلى أخرى. وهذا هو جوهر التدريب المبني على الجدارة، أو التدريب حسب الطلب؛ طلب الفرد العامل نفسه (تقييم ذاتي) لإشباع حاجته من مهارة معينة، أو طلب المنظمة نفسها، للوصول إلى أسباب تدني الأداء في قطاع ما.

إن تفعيل التدريب الإداري يقوم على تطبيقه على أسس من الجدارة والكفاءة في عناصره كافة، وعلى رأسها تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس للعملية التدريبية، وذلك بهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة.

تحويل بيئة العمل إلى بيئة تدريبية

يتطلب تطبيق التدريب الإداري المبني على الجدارة تحويل بيئة العمل إلى بيئة تدريبية، وذلك من خلال التعرف إلى المتطلبات الإدارية والفنية والقانونية، بل والمعنوية للبيئة التدريبية، ومن ثم السعي إلى تحقيقها في مكان العمل.

الإطار الإداري لبيئة التدريب

يتعامل الجانب الإداري في النشاط التدريبي، بصفة عامة، مع كل ما يخص شؤون المشارك الشخصية والصحية والمعنوية، بعيداً عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي نفسه. ويشمل هذا الإطار إعداد أماكن التدريب والخدمات الإدارية والترفيهية والاستراحات، والاهتمام بالمشكلات الإدارية الخاصة بالمشاركين، والمتعلقة بالوصول والسفر والتسجيل والاتصالات، أو مستندات الحضور وانتهاء البرنامج. كما يشمل الإطار الإداري عمليات الطباعة وتصوير المستندات أو التصوير الفوتوغرافي.[1]

ويشمل الجانب الإداري أيضاً التجهيزات المكانية والفنية التي يجب أن تراعى فيها الأمور الآتية:[2]

1. تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر في تركيز المتدرب.
2. المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة، أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون في قيد الاستعمال.
3. يجب أن يتيح شكل الجلسة أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين، ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.

4. يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث، بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.

5. لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب.

6. مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، وزاوية الميل، وراحة الأيدي، والحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.

7. التهوية ودرجة الحرارة، يجب أن يتم التحكم فيها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.

8. أجهزة العرض والتلفزيونات يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.

9. توافر بعض الأشياء الإضافية، مثل: الساعات، ولافتة عنوان الدورة على المدخل.

10. مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

الإطار الفني لبيئة التدريب

يشمل هذا الإطار ثلاثة عناصر رئيسة يتعامل معها المشرف من خلال ما يملك من مهارات وخبرات متخصصة في مجال التدريب؛ وهذه العناصر هي:

أولاً، المدرب

يتم التعامل معه بدايةً من الاتصال به لإبلاغه باختياره لتنفيذ البرنامج، ثم تنظيم وترتيب المحتويات وطريقة وخطة التنفيذ والمواعيد، وحتى ضمان توفير الاحتياجات المختلفة التي تساعده على أداء عمله داخل قاعة التدريب.

ولا شك في أن هناك حاجة للتعامل مع المدربين بمهارة متميزة لإدارة المواقف المختلفة قبل التدريب وفي أثنائه، وبصفة خاصة داخل قاعات التدريب؛ حيث يعمل المشرف على ضمان سير البرنامج نحو تحقيق الأهداف، ويستطيع بما يملك من قدرات خاصة، أن يتدخل في الحوار والمناقشات والمواقف المختلفة لتحقيق ذلك.

ثانياً، المشارك

تتطلب العلاقة بالمشاركين مهارات متخصصة فيما يتعلق بإدارة محتوى البرنامج، وحل المشكلات الفنية الخاصة بالأساليب والطرق والوسائل التدريبية المختلفة المستخدمة في أثناء البرنامج، من أجل الوصول بالأداء التدريبي إلى أفضل مستوى.[3]

ويلعب الاتصال الفعال دوراً مهماً ومحورياً في العلاقة بالمشاركين؛ حيث من مميزاته أنه يعمل على: تقوية العلاقات بين المدرب والمتدربين، وبناء الثقة بينهم، وإزالة اللبس وسوء الفهم بينهم، من خلال شرح الموضوع بوسائل الاتصال المناسبة والقريبة إلى فهم المتدرب.[4]

ثالثاً، العملية التدريبية[5]

تتطلب العملية التدريبية قيام المدرب بالمتابعة والتقييم اليومي لمستوى المتدربين وتحديد مدى استفادتهم من البرنامج، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف فيه، والأسباب الحقيقية لتدني المستوى إن وجد، وذلك من خلال ما يقوم باستيفائه من نماذج واستبيانات، ومن خلال إدارة الحديث والحوار مع المتدربين؛ للتعرف إلى آرائهم واتجاهاتهم نحو الأداء التدريبي.

ويبدو هذا الدور واضحاً في مساعدة المدرب، وتهيئة المكان المناسب لاستخدام المعينات البصرية والسمعية، وكذلك الطرق التدريبية المختلفة التي تحتاج إلى العمل في مجموعات أو تمثيل الأدوار أو المناظرة، وهكذا. كما يجب ألا نغفل الدور المهم للمشرف، في الكشف والتعرف إلى الاحتياجات التدريبية للمشاركين قبل ومع بداية البرنامج التدريبي، ونقل هذه الاحتياجات بصورة مناسبة إلى المدرب، لمساعدته على تحقيق الأداء والنتائج الأفضل.

يضاف إلى ما سبق، دوره في توزيع أسماء المتدربين والمدربين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً، ونقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب، ودفع تكاليف التدريب.[6]

الإطار القانوني لبيئة التدريب[7]

إذا كان الإطاران: الإداري والفني، يعملان على الراحة للمشارك، وتوفير الظروف المناسبة للمدرب من أجل تحقيق أفضل أداء تدريبي، فإن ذلك يجب ألا يكون خارج الإطار القانوني المعمول به في المؤسسات والهيئات المختلفة.

وتمثل لائحة التدريب، أو القواعد المنظمة لعمل التدريب، الشكل أو الأداة المباشرة التي تحدد الإجراءات التنفيذية الإدارية والمالية والفنية المطلوب اتباعها، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود مساحة كافية للابتكار والتطوير في الأداء، وبصفة خاصة في الجوانب الفنية.

وغالباً ما يتم إعداد لوائح التدريب من خلال القوانين واللوائح العامة التي تنظم العمل في الهيئات المختلفة. ومن الضروري أن تكون هناك لائحة واضحة ومحددة الإجراءات لتسهيل العمل، حتى لا يكون هناك لبس في صحته وقانونيته. وفي الوقت

نفسه، يجب أن تكون مساحة الحركة المسموح بها واضحة، وهي التي تمكّن من تحقيق الرضا للمشاركين وتسهيل عمل المدرب، ودون إخلال باللوائح والقوانين.

الإطار المعنوي لبيئة التدريب[8]

يشمل الإطار المعنوي للتدريب تهيئة بيئة معنوية فعالة، من خلال إيمان القيادات العليا للمنظمة والتدريب بأهمية النشاط التدريبي ورسالته، ودوره في تنمية وتطوير أداء الأفراد والمنشآت، بل والحفاظ على استمرار المنظمة ذاتها، وكذلك بوصفه نشاطاً استثمارياً يحقق عائداً ذا أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية على المدى القصير والبعيد.

تصميم البرنامج التدريبي المبني على الجدارة (بالتطبيق على برنامج أخصائي المكتبات)

ما يرمي إليه الباحث في هذا الموضوع هو إعداد البرنامج من الألف إلى الياء، بناءً على طلب المتدرب، أو المنظمة التي يعمل بها؛ بهدف رفع كفاءة المتدرب، أو رفع أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة، أو أي احتياج تدريبي آخر طبقاً لما ذهب إليه الباحث في نظام التدريب المبني على الجدارة، الذي لا يتم الرجوع فيه إلى برامج معدة سلفاً يتم تدريب العاملين من خلالها، دون حاجة فعلية لبعض موضوعات ومهارات هذا البرنامج؛ حيث يعد تطابق الإطار النظري للبرنامج، مع الواقع الفعلي للعمل، من الركائز الأساسية للتدريب الإداري المبني على الجدارة، أو التدريب حسب الطلب (العامل/ المنظمة) الذي يتطلب دراسة الواقع الفعلي للعمل، قبل الشروع في إعداد البرنامج وتنفيذه، وذلك من خلال:

صوغ الأهداف[9]

تعد أهداف البرنامج بمنزلة عقد موقع بين مقـدم البرنـامج وبـين المتـدربين، ويوضح هذا العقد ما الذي سيقوم بإنجازه في هذا البرنامج، وما الذي سـيقوم بـه المتدربون أيضاً. ومثل أي تعاقد آخـر، فالأهـداف لابـد مـن أن تكـون واضـحة، وأمينة، وكاملة، وصحيحة، ولا تحمل أي لبس أو غموض. وعلى هـذا الأسـاس، لابد من أن يتضمن الهدف التدريبي ثلاثة عناصـر أساسية، وهـي: طبيعـة الأداء، أي النشاط العملي لاكتساب مهـارة مـا، أو المهمـة المطلـوب تأديتهـا، ومتطلبـات الأداء، وهي عناصـر بيئة الأداء من أدوات، ومعدات، وأجهزة ورسومات...إلخ، ومعايير الأداء، وهي المقاييس المحددة لقبول واجتياز الأداء؛ مثـل درجـة الدقـة/ الحد الزمني.

البنية الهرمية للمهارات[10]

يقصد بالبنية الهرمية للمهارات بناء المهارات المطلوبة بشكل هرمي لهدف محدد: قاعدته المهارات الأساسية، ودرجاته المهارات المسـاعدة. فعنـدما تـؤدي عمـلاً مـا، فإنك تستخدم مجموعة من المهـارات لتنفيـذه وإنجـازه، وكـل الأعـمال تتكـون مـن مهارات عقلية، أو بدنية، أو منهما معاً. كما أن أداء مهارة ما يتطلب الاستعانة بمهـارة أخرى، أو مهارات يجب أن تؤدّى، ويطلق عليها المهارات المساعدة.

وتمر عملية رسم البنية الهرمية للمهارات بتحديد الهدف (المهارة الأساسية)، ثم تحديد المهارات المطلوبة لأداء هـذا الهـدف، وتسـجيل كـل مهـارة كعمـل/ كـأداء. وتكرار ذلك للمستوى التالي من المهارات، حتى نحصل على كل المهـارات المطلوبـة (المساعدة لأداء المهارة الأساسية).

إعداد اختبارات المتدربين

يأتي إعداد اختبارات المتدربين وفقاً للأهداف المرجوة للأداء، من خلال معايير تعكس مدى استفادة المتدرب من البرنامج ؛ ومنها: أن يكون الاختبار بصفة دورية وعقب كل وحدة تدريبية؛ وأن يكون الاختبار وفقاً للأهداف المحددة بعد التحليل (تحليل المهام، وتحليل نوعية المتدربين)؛ وأن يكون الاختبار وفقاً للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها؛ وأن يكون واضحاً ودقيقاً ومتنوعاً ومحدداً لتقييم المعلومات والمهارات المكتسبة.

وتتنوع الاختبارات ما بين شكلين رئيسين، وهما: أولاً، الاختبارات وفق العرف، وتهدف إلى المقارنة بين المتدربين، وترتيبهم سواء بدرجات مئوية، أو بتقديرات مثل (مقبول أو جيد أو جيد جداً....)، وثانياً، الاختبارات وفق المعايير، وهي التي تقارن أداء كل متدرب بالمعايير المحددة في الأهداف السلوكية لكل وحدة، فإذا كشف الاختبار عن وصول المتدرب إلى المعيار المحدد في الهدف السلوكي، يمكن الانتقال به إلى الهدف التالي، وهكذا.[11]

إن اختبارات المتدربين يجب أن تكون متوافقة ومتوائمة مع الأهداف المكتسبة (معلومات، مهارات) خلال الجلسات التدريبية، واختيار المتدربين تقييم وتقويم للعملية التدريبية. وفي ذلك السياق، يجب أن تبنى عملية تقييم الأداء الفعالة على بعض الأهداف الإيجابية المحددة التي تتناسب مع قدرات الشخص، مع العزم على رفع مستوى أدائه في المستقبل، بدلاً من التركيز على أخطائه السابقة. ويجب أن تؤخذ المبادئ الآتية في الحسبان: أن بعض الأفعال تنفذ بحسن نية، وأن كل شخص يملك جميع القدرات التي يحتاجها، وأن الناس لا يستطيعون (بطريقة موجهة وواعية) إلا استخدام القدرات التي يدركون أنهم يملكونها، ويعرفون كيفية استغلالها.[12]

لذلك، يرى الباحث أن من الأفضل الاعتماد على ورقة عمل في بعض البرامج - خاصةً التي تتعلق بالقيادات، بدلاً من الاختبارات - يقوم بإعدادها المتدرب؛ ليبين من خلالها مقترحاته للتطوير في مجال عمله، بما يتفق مع موضوع البرنامج الأساسي، فهذا أفضل بكثير من الاختبارات التي عادةً ما تتم فيها مساعدة المتدرب على الحل من قبل المراقبين عليه!.

مبدأ ممارسة المهارات

الغرض من الممارسة هو تطبيق المهارات عملياً حتى الإتقان، وفقاً للهدف المحدد (أداء، وشروط، ومعايير)، ووفقاً للتسلسل العملي، ووفقاً للمعلومات والتعليمات، مع ضرورة مراعاة الخطوات الآتية:

1. أن تكون الممارسة بدرجة كافية، لضمان أن كل متدرب يتقن المهارات المنشودة.
2. أن تكون الممارسة تدريجية (خطوة خطوة)، من البسيط إلى المركب إلى المعقد في الأداء.
3. أن تكون الممارسة مستمرة طوال الدورة التدريبية.
4. أن تكون الممارسة متوافقة مع الأهداف ومع البنية الهرمية لها، ومن ثم مع التحليل (تحليل المهام، وتحليل نوعية المتدربين).
5. أن تكون الممارسة متوافقة مع اختيار المتدربين، وألا يخرج الاختبار العملي عن حدود الممارسة العملية للمتدربين، وتتكون من: المعينات، والأداء، والتغذية العكسية (تشجيع، وتصحيح، وتوجيه، وتعليمات).

وتنقسم الممارسات إلى ممارسة المهارات العملية، وممارسة المهارات العقلية، ويجب أن يفوق اكتساب المهارات العملية الحركية البدنية اكتساب المهارات العقلية؛ لأن المهارات العملية هي التي تطبق في مواقع العمل، وألا ننسى أن التدريب قائم على الأداء، وهذا هو لب التدريب المبني على الجدارة في أداء كل عناصر العملية التدريبية.[13]

المحتويات والأنشطة

إن أي برنامج تدريبي لا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا تم تحديده من البداية؛ أي الوقوف على نوع التغيرات المطلوب إحداثها وكمّها، سواء كانت معلومات أو مهارات أو سلوكيات.

إذا كان قياس الاحتياجات التدريبية يحدد المسافة بين المستوى الحالي للتدريب والمستوى الذي يجب أن يبلغه؛ فإن محتوى التدريب هو الوسيلة التي تمكن المتدرب من قطع هذه المسافة والوصول إلى المستوى المستهدف، من خلال المسح الذي تجريه إدارة التدريب للاحتياجات التدريبية؛ فالهدف الأساسي لمحتوى التدريب هو إشباع تلك الاحتياجات، وفي سبيل تحقيق ذلك، يهتم المحتوى بالوسيلة، حتى لا تخرج عملية التدريب عن مفهومها العلمي وتتحول إلى عملية تبعية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي تحديد محتوى التدريب من المعلومات والمهارات المراد تدريب الأفراد عليها، ولكن يجب أن تتسم هذه المعلومات والمهارات بالواقعية أيضاً، بحيث يمكن تطبيقها والاستفادة منها في حدود الإمكانات المتاحة، وألا تكون تكراراً لما سبق أن حصل عليه المتدربون. لذلك هناك بعض الأمور التي تجب مراعاتها عند التخطيط لمحتوى التدريب، وهي:

1. أن يتضمن محتوى التدريب تحقيق أهداف البرنامج.

2. أن يرتبط محتوى التدريب بالجوانب الحضارية والثقافية السياسية للمجتمع.

3. أن يراعي المحتوى الأهداف العامة للتدريب.

4. أن يلتزم المحتوى بالواقعية والموضوعية.

5. أن ينأى المحتوى عن أن يصبح تجميعاً لمصادر ودراسات فلسفية، أو تاريخية، أو غيرها من المواد النظرية بحيث لا تصبح عملية تعليمية.

6. أن تتم عملية التقويم للمناهج التدريبية بين حين وآخر؛ حتى يمكن تطويرها.[14]

إعداد الملف التدريبي

يقصد بالملف التدريبي المادة التدريبية، أو الحقيبة التدريبية، وهي تشمل، على سبيل المثال، المحاضرات والملخصات والمقالات والاستقصاءات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية والأقراص المدمجة، وغيرها من المواد التي توزع على المتدربين للاستعانة بها في أثناء فترة البرنامج.

ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادةً بالمعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة، والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه، وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.

ومن المبادئ الرئيسية التي تجب مراعاتها عند إعداد مواد الملف التدريبي:

1. أن تلتزم بفلسفة البرنامج التدريبي وأهدافه وتوجيهاته.

2. أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.
3. أن تركز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية، وتخصصه المهني، وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.
4. أن تراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
5. أن تركز على إكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة، وتعزّز الاتجاهات والقيم الإيجابية لديهم.
6. أن تجمع بين الناحية النظرية وبين الناحية العملية التطبيقية.
7. أن تكون المادة مستمدة من واقع عمل المتدربين وذات معنى لهم.
8. أن تكون مصوغة بلغة سليمة وواضحة، وأن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.
9. أن تقدم المادة التدريبية في شكل وحدات تدريبية، يحدد في بداية كل وحدة تدريبية أهدافها، والنتائج المرجو تحقيقها من هذه الوحدة.
10. أن يتم عمل فواصل بين الموضوعات، أو الوحدات التدريبية المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين، والابتداء في موضوع جديد.
11. أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
12. أن يتم تصويرها بشكل حرفي مقروء وواضح وعلى ورق جيد، وتجليدها بالشكل المناسب وبالخامات المناسبة.
13. أن تتوافر المادة التدريبية بأعداد مناسبة؛ حيث يجب أن توزع على المدرب والمتدربين وإدارة التدريب ومكتبة المنظمة.
14. أن يتم وضع جدول البرنامج الذي يشتمل على أيام التدريب والتاريخ وساعات التدريب وتوزيع موضوعات البرنامج على الجلسات التدريبية،

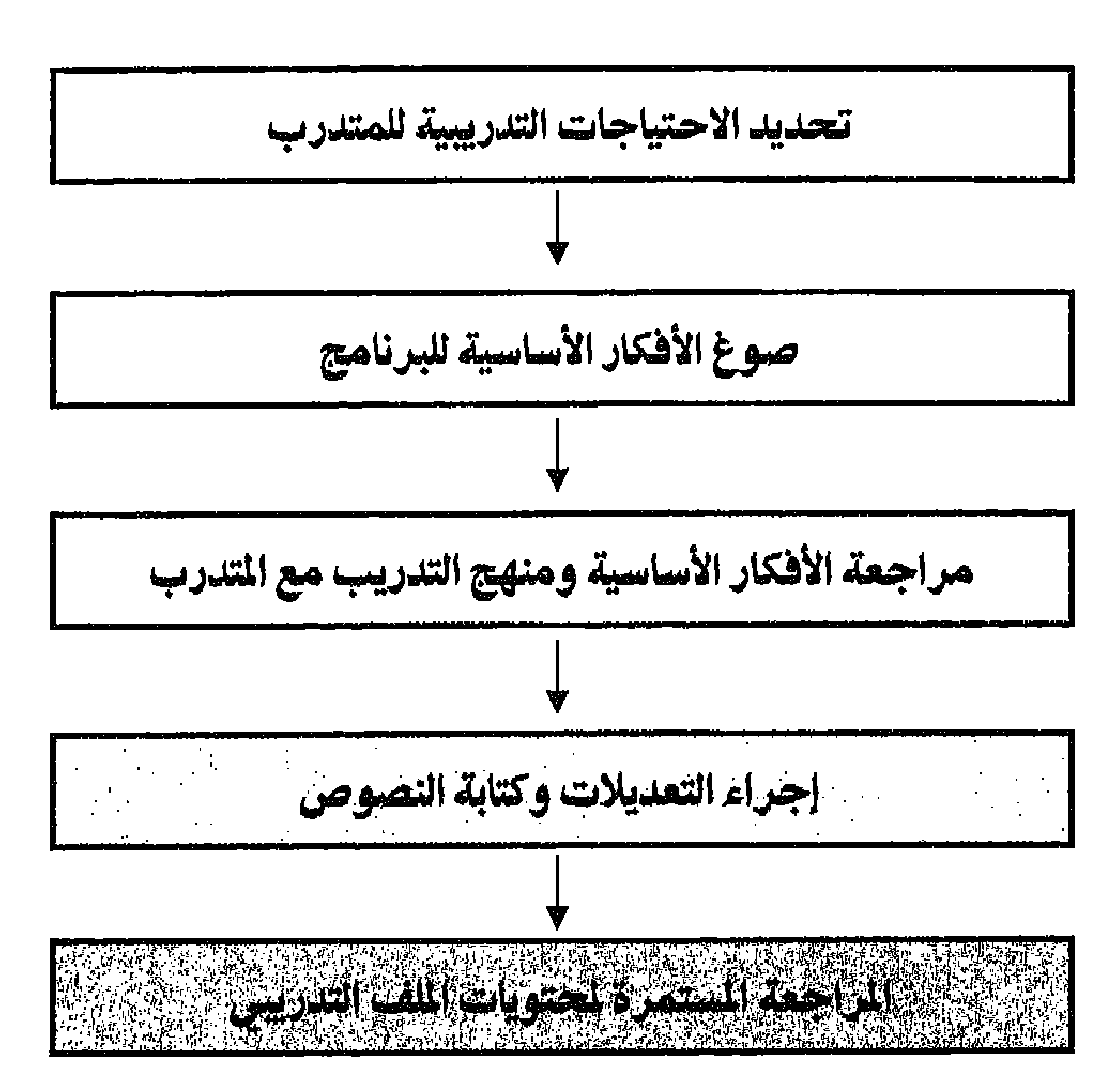
وحتى فترات الراحة. كما يوضع في جدول البرنامج افتتاح وترحيب، وفي نهايته تقييم البرنامج من قبل المتدربين.[15]

15. أن يحضر مدير إدارة التدريب الافتتاح والختام؛ ليعكس أهمية التدريب والبرنامج في نفوس المتدربين.

ويمكن إيضاح الخطوات الرئيسة لإعداد الملف التدريبي من خلال الشكل (3-1) الآتي:

الشكل (3-1)

الخطوات الرئيسة لإعداد الملف التدريبي



المصدر: جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 124.

وحتى يتسنى للمدرب إعداد ملفات تدريبية متميزة في جودتها، عليه اتباع الإرشادات الآتية:[16]

1. يفضل أن يقوم المدرب بكتابة المادة التدريبية بذاته؛ لأنه الشخص الذي سيقوم بعملية العرض التدريبي، وعليه كتابة النصوص التدريبية بشكل واضح ومفصل، ليس من وجهة نظره، ولكن من وجهة نظر الآخرين الذين سيقرؤون محتويات الملف التدريبي.
2. يجب على المدرب التأكد من وضوح الأهداف التدريبية وأهداف التعلم لديه قبل البدء بكتابة الملف التدريبي.
3. السهولة والوضوح في عرض محتوى الملف، وذلك من خلال توظيف الجمل والعبارات والكلمات شائعة الاستخدام.
4. تفهم تأثير موسيقى النصوص على المشاركين، وتفعيل عملية التعلم؛ حيث يجب على المدرب أن يدرك أن العملية التدريبية بجميع مراحلها، يجب أن تتسم بالحيوية والدافعية، وأن كتابة المحتوى التدريبي يجب أن تكون نصوصها ممتعة في تبادلها وعرضها من خلال قراءة نصوص المحتوى، أو خلال الاستماع إلى ما يقال حول محتويات شرائح العرض الإلكتروني، أو التدريبات التي سيتم تبادلها داخل القاعة بغية تحقيق أهداف التعلم.
5. المعرفة بشكل المحتوى التدريبي وبنائه؛ حيث يتم تقسيم المحتوى التدريبي إلى موضوعات رئيسية وفرعية مرقمة، وذلك لمساعدة المدرب أو المدربين الآخرين على القيام بتنفيذ المحتوى بشكل فعال.

العرض التدريبي

يعتمد العرض التدريبي على العديد من الوسائل والأساليب التقليدية والحديثة، ويبرز دور المدرب في اختيار الوسائل المناسبة، لتحقيق أهداف التدريب. ومن هذه الوسائل والأساليب:

أولاً، المحاضرة

المحاضرة هي أكثر الأساليب التدريبية شيوعاً، وهي حديث مكتوب أو غير مكتوب، يقدمه شخص مختص في موضوع معين لمجموعة من الأفراد، ويتم بوساطته نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات، لكنه غير مناسب في تعليم المهارات، ودوره محدود في تغيير الاتجاهات. ويتطلب هذا الأسلوب تمكن المدرب من المادة العلمية وقدرته على توصيل المعلومة.[17]

ويرى البعض أن المحاضرة من الوسائل التدريبية المملوءة بالمشكلات، وقد تعرضت لجدل ومناقشة أكثر من الوسائل الأخرى كلها. ومن أهم الانتقادات التي توجه إليها: أنها مملة ورتيبة، وتضع المتدربين في حالة سلبية (وعاء لصب المعلومات)، ولا تحقق أي نوع من الإثارة والابتكار لدى المتدربين، وأنها وسيلة اتصال من جانب واحد، ولا يمكن أن يحكم المحاضر على مدى تفهم المتلقين لما قاله، ولا يستطيع المتدربون الاستفسار عن الأشياء الغامضة، بسبب كثرة عدد الحاضرين، أو ضيق الوقت، أو استرسال المحاضر وعدم رغبته في مقاطعته، كما تختلف قدرات المتدربين على الاستماع والتركيز لفترة طويلة فيؤثر ذلك في استيعاب الكثير منهم للمحاضرات، ويمكن أن يكون محتوى المحاضرة ضعيفاً، وهي

تتطلب قدرات ومهارات عالية في الإلقاء، وأن الكثير من المعلومات يُنسى خلال 24 ساعة، وتضعف القدرة على استرجاع المعلومات مع مرور الوقت. ويضاف لذلك أنها وسيلة عفا عليها الزمن، حتى إن سقراط (450 سنة قبل الميلاد تقريباً) كان يستخدم الطريقة السقراطية، وهي سؤال تلاميذه أسئلة مسلسلة ومنظمة جيداً، ليصل بهم إلى الحقيقة النهائية.[18]

ثانياً، المناقشة الموجهة

يتضمن أسلوب المناقشة الموجهة إجراء حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصددها. ويعتمد هذا الأسلوب على مشاركة المتدربين، وينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة وإدارتها، وإعطاء الفرصة لأكبر عدد من المتدربين للتعبير عن آرائهم. ويُستخدَم هذا الأسلوب مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات.

ثالثاً، الحالة الدراسية

يقوم أسلوب الحالة الدراسية على مراجعة الوقائع والمشكلات التي تتضمنها حالة مأخوذة في الغالب من الواقع، أو تصمم بشكل يحاكي الواقع تقريباً، ويُطالَب المتدربون التوصل إلى حلول مناسبة لمشكلاتها.

رابعاً، الحدث

أسلوب الحدث مشتق بالأساس من الحالة الدراسية، وفيه يقوم المدرب بعرض موجز لحدث ما، أو واقعة حقيقية أخذت مجراها في إحدى المؤسسات، وعرضت

على المدير المسؤول في تلك المنظمة، وهنا يقوم المتدربون بتحليل الحدث، ويطرحون الأسئلة. وهذا الأسلوب ينمي مهارات الحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة، كما يكسب مهارات تحليل المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

خامساً، المناظرة

المناظرة أسلوب تدريبي يجمع بين خصائص المحاضرة وبعض خصائص المناقشة؛ حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره، بالإضافة إلى الآراء الأخرى عن طريق النقاش.[19]

سادساً، المؤتمر (الندوة)

تعتبر الندوة من وسائل التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وهي مهمة في الموضوعات التي تحتاج إلى ذوي الخبرة والتخصص الدقيق؛ حيث يتم اختيار بعض الأفراد لعرض موضوع ما على جميع أفراد الندوة للمناقشة وتبادل الآراء. وتتميز الندوة بأن جميع أعضائها يشاركون بإيجابية، كما تعتبر أسلوباً مشوقاً يثير الاهتمام، ويفيد في نقل المعرفة وتبادلها، كما تثير الجدل والمناقشة.[20]

سابعاً، مجموعات العمل

يتم بموجب أسلوب مجموعات العمل تقسيم المتدربين إلى مجموعات فرعية؛ بهدف التعامل مع مشكلة أو تمرين أو حالة، وتقوم كل مجموعة باختيار مقررها. ويصح هذا الأسلوب في مجال استثمار خبرات أعضاء المجموعة، وتطبيق مهاراتهم في العمل الجماعي.

ثامناً، مجموعات البحث

يتم بموجب أسلوب مجموعات البحث تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وتكليف كل مجموعة بإعداد بحث مكتبي أو ميداني؛ حيث تتفق كل مجموعة فيما بينها على توزيع العمل على أعضائها، ثم تقدم العمل للمناقشة في جلسة تدريبية.

تاسعاً، التمرين

يتعرف المدرب في أسلوب التمرين إلى ما يعرفه المتدربون عن موضوع معين بتكليفهم بحل مشكلة معينة وإبداء آرائهم؛ ليتمكن المدرب بعد ذلك من تحديد ما يحتاجونه من معلومات، ويستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب الاختبار.[21]

عاشراً، تمثيل الأدوار

يعد أسلوب تمثيل الدور من الأساليب التي تحقق المشاركة في التدريب، ويُطلق عليه أحياناً (السيكودراما)، ويقوم على تمثيل الأدوار الواقعية المهمة التي تتخذ أساساً للمناقشة، وإثارة الانتباه، ويساعد المتدربين على تفهم الطبيعة البشرية.

يتميز هذا الأسلوب بربط النواحي العملية بالنواحي النظرية، فيحقق بذلك هدفاً من أهداف التدريب حسب الطلب، وهو تطابق الإطار النظري للتدريب مع الواقع الفعلي للعمل. وهو يمكّن العاملين من التعرف إلى المفاهيم واكتساب الاتجاهات بطريقة مباشرة وعملية، ولذلك يُستخدم في مجالات متعددة في ميادين المشكلات الإدارية، وأساليب الإشراف الفني، والمهارات الإنسانية كافة، وفي التدريب على أصول القيادة.[22]

حادي عشر، المباريات الإدارية

تستخدم المباريات الإدارية المناقشة ومحاكاة عملية الإدارة في أثناء دراسة المشكلات الإدارية في البرامج والحلقات التدريبية. وتعطي هذه المباريات الفرصة للمشاركين فيها لصنع القرارات الإدارية التي تُظهر كيفية إدارة العملية التدريبية وتوجيهها، ويعكس النموذج المستخدم غالباً المواقف الإدارية الحقيقية بأسلوب مضغوط ومبسط ومناسب للاستخدام بوصفه تمريناً يحاكي الواقع الحقيقي؛ حيث يسهم كل الأفراد في صناعة المشكلة التي يجب التعامل معها كمحاكاة للواقع. وتستخدم المباريات الإدارية عادةً لتدريب كبار القادة والجماعات القيادية.[23]

ثاني عشر، البريد الوارد[24]

يعتمد أسلوب البريد الوارد على محاكاة الواقع، ومن خلاله يجد المتدرب سلة من السلال المستخدمة في مكاتب المديرين، فيها من الكتب الرسمية والمذكرات والرسائل والتقارير، إضافة لمواقف آلية محتملة، وهي تشبه إلى حدٍّ ما الحالات التي يواجهها المدير خلال يوم من أيام العمل. ويُطلَب من المتدربين اتخاذ الإجراءات المطلوبة بصدد كل حالة من الحالات في وقت قصير. ويعد هذا الأسلوب تمريناً على المرونة، وواقعية التفكير، والاندماج في الموقف، واتخاذ القرار الناجح.

ثالث عشر، الزيارات الميدانية[25]

يعطي أسلوب الزيارات الميدانية المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تحدث في اواقع فعلاً، والتعرف إلى بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة، إضافة لإمكان تطبيق بعض ما شاهده إذا توافرت له الظروف المناسبة. ويفيد هذا

الأسلوب في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات، ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.

رابع عشر، المشروعات التطبيقية[26]

يُطلَب من المتدربين وفق أسلوب المشروعات التطبيقية القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم، وبعد إنجازه، يقوم المتدرب باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين، ومن ثم مناقشته.

خامس عشر، تدريب الحساسية[27]

يعتمد أسلوب تدريب الحساسية على اجتماع مجموعة من المديرين لمناقشة العلاقات فيما بينهم والتعبير عن مشاعرهم الحقيقية، وسرد آرائهم عن الآخرين. ويفيد هذا الأسلوب في تنمية المهارات الفردية في التشخيص والسلوك التنظيمي.

سادس عشر، التعليم التجريبي[28]

يُعدُّ التعليم التجريبي من الأساليب الحديثة في التدريب، ويفيد في نقل المعارف والمهارات بصورة تختلف عن النمط التقليدي؛ حيث يجرب المتدرب ممارسة المهارة أولاً، ثم يراجع تجربته ليكتشف بنفسه، وبتوجيه المدرب.

سابع عشر، المشاركة في تسيير الجلسات التدريبية ومحتوى البرنامج

لا تقتصر المشاركة هنا على المناقشة، وإعطاء مساحة أكبر لمجموعات النقاش لكشف قدراتهم وبلورة أهدافهم، ولكنها تشمل الكثير من الأمور ذات الصلة بالعملية التدريبية؛ حيث يعمل المدرب والمشاركون في البرنامج على بلورة أهداف التعلم من انعقاد برنامج ما.[29]

والمؤكد أن لكل أسلوب من الأساليب المذكورة مجاله الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج فيه، ولذلك فإن اختيار الأسلوب التدريبي المناسب يتوقف بالدرجة الأولى على المدرب، ومدى إلمامه بالأسلوب التدريبي المنتقى، وطبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية، ونوع البرنامج التدريبي، ووقت التدريب ومكانه وموازنته. والمدرب هو الذي يتحكم في طبيعة أسلوب التدريب وممارسته.[30]

تقوم وحدة التدريب بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وحصر الإمكانات التدريبية، بتحديد البرامج التدريبية التي تغطي هذه الاحتياجات، إما عن طريق البرامج التدريبية التي تنفذها المراكز التدريبية بمقر المنظمة أو خارجها، وإما عن طريق البرامج التدريبية التي تضعها وحدة التدريب بالاشتراك مع المتخصصين داخل المنظمة.

ويراعى أن يتم التصميم وفق عناصر التحليل الوظيفي للعمل، وهو الذي يستهدف الأداء الفردي والجماعي للمشاركين، كما يجب على وحدة التدريب عند تصميم البرنامج تحديد العناصر والموضوعات التي يشتمل عليها التدريب؛ العناية بتحديد الأهمية النسبية لكل نوع من الواجبات، سواء على أساس الوقت الذي يعطيه الفرد القائم بالعمل، في كل نوع من أنواع التدريب، أو على أساس تكرار كل نوع من الواجبات عند أداء العمل، أو على أساس درجة الصعوبة في أداء العمل.

ويتعين بعد تصميم البرنامج التدريبي، مراجعة الموضوعات والمواد العلمية التي يشتمل عليها المنهج التدريبي، والنواحي التطبيقية، وأسلوب التدريب، وذلك للتأكد من تلبية ذلك للاحتياجات التدريبية الآتية:

1. الموضوعات والمواد التي يتحتم تزويد المشارك بها؛ وهي الموضوعات الأساسية اللصيقة بنوع العمل، أو التي أظهرت ضرورة تزويد المتدرب بها، مثل: موضوع الفهرسة الوصفية، والموضوعية لأخصائي المكتبات.
2. الموضوعات التي ينبغي تزويد المشاركين بها، وهي الموضوعات التي تتعلق بإجراءات العمل الفعلية، مثل: الفهرسة الخاصة ببعض المكتبات، والتي تقوم على قائمة موضوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها بعض العاملين بالمكتبة، ويكون ذلك عادةً في المكتبات الصغيرة أو المتخصصة في علم من العلوم.
3. المعلومات التي يمكن تزويد المشارك بها، وهي التي لا تعتبر من المطالب الرئيسية للعمل في موضوع التدريب، ولكن لها علاقة بطبيعة عمل المشارك.

ويلي ذلك تحديد إدارة البرنامج التدريبي؛ حيث يتحمل المسؤولون عن التدريب تحويل التصميم إلى واقع ملموس. كما أن للجانب التنفيذي للتدريب أهميته، ما يستلزم أن يقوم به أفراد تتوافر فيهم الكفاءة الفنية للتدريب، حتى يتفق التنفيذ والأسس الفنية للتدريب، بما يحقق بلوغ الهدف.[31]

يرى الباحث أن ما سبق يعد أمراً جيداً من الناحية النظرية، ولكن أهداف التدريب لا تتحقق بمراعاة الجانب النظري فقط، دون مراعاة للواقع الفعلي للعمل، ومفردات ذلك العمل من جهة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال، تعمل أغلب المكتبات بتصنيف ديوي العشري، وقد وضع هذا النظام الأمريكي ملفل ديوي وهو أول نظام تصنيف من نظم تصنيف المكتبات بالمعنى الحديث، وأكثرها شهرة في الوقت نفسه، وقد صدرت الطبعة الأولى منه عام 1876 ويقوم هذا النظام على تقسيم المعرفة البشرية إلى عشرة أقسام رئيسة، ويتفرع كل واحد من الأقسام الرئيسة إلى عشر

شعب؛ تمثل التفريعات الرئيسية للموضوع. كما أن كل شعبة تتفرع بدورها إلى عشرة فروع حسب طبيعة الموضوع، وهكذا ينقسم كل فرع إلى عشرة، وبذلك يمكن أن يستمر التقسيم العشري إلى ما لا نهاية. وهو من أوسع نظم تصنيف المكتبات استخداماً في العالم، فهو مستخدم فيما يزيد على 135 بلداً، وقد ترجم إلى ما يزيد على 30 لغة. وفي الولايات المتحدة يستخدم 95 في المئة من المكتبات العامة ومكتبات المدارس و25 في المئة من مكتبات الكليات والجامعات و20 في المئة من المكتبات المتخصصة نظام التصنيف العشري لديوي. وتشمل التطبيقات الحديثة لنظام ديوي استخدام عناوين موضوعاته كوسيلة لتنظيم المعلومات وهيكلتها واسترجاعها على شبكة الإنترنت. وهذا الاستخدام الواسع للنظام يمنحه وضعاً عالمياً بما يجعله أداة ملائمة لتبادل المعلومات على صعيد عالمي. وفي أحدث نسخة صدرت لنظام ديوي أدخلت تنقيحات على طريقة عنونة الموضوعات والمصطلحات التي يمكن أن توفر للمستخدم نطاقاً واسعاً من الموضوعات المتاحة في مصادر الإنترنت. وتغطي هذه الموضوعات قاعدة واسعة من الموضوعات المندرجة ضمن 10 فروع من فروع المعرفة، وهي:

(000) العموميات.

(100) الفلسفة وما يتعلق بها.

(200) الدين.

(300) العلوم الاجتماعية.

(400) اللغة.

(500) العلوم البحتة.

(600) التكنولوجيا (العلوم التطبيقية).

(700) الفنون.

(800) الآداب.

(900) الجغرافيا والتراجم والتاريخ.[32]

ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن يحتوي برنامج أخصائي المكتبات على هذا النظام، عند إعداد المادة التدريبية الخاصة بهذا البرنامج وتدريسها، ويتساءل الباحث: ماذا عن المتدربين الذين يعملون بمكتبات تعتمد على قائمة تصنيف وفهرسة خاصة بها؟

لا بد من أن نعلم أن هناك مكتبات ببعض الجهات تعتمد في هذا الأمر على قوائم تصنيف وفهرسة خاصة بها، وبنوعية الكتب الموجودة بها، سواء أكانت إدارية أم اقتصادية، أم غير ذلك من الموضوعات المتخصصة، أعدها بعض العاملين القدامى، مستندين في ذلك إلى خبرتهم العملية في هذه المكتبات. ولن تفيدهم البرامج التدريبية المتعلقة بأخصائي المكتبات من الناحية العملية؛ حيث ستنحصر الاستفادة في إكساب المتدرب معلومات نظرية عن علم المكتبات، إذا لم يكن من المتخصصين، وهذا أمر جيد على المستوى المعرفي، أما على مستوى تطوير الأداء الوظيفي الذي يعد الهدف الأساس للنشاط التدريبي، فلن يتحقق أي تطور في أداء الموظف، وهذا ما يفقد البرنامج التدريبي أهميته وقيمته في نظر المتدرب.

ويمكن أن ندرك الفرق بين ما يتلقاه المتدرب في الدورة التدريبية والواقع الفعلي لعمله من خلال الشكلين التاليين لبطاقتي فهرسة موضوعية: الأولى خاصة ببرنامج

تدريبي لأخصائي مكتبات، والثانية من خلال الواقع الفعلي للعمل بإحدى المكتبات المتخصصة:

الشكل (3-2)

بطاقة فهرسة من واقع برنامج تدريبي لأخصائي مكتبات

أحمد جابر حسنين.

التدريب الإداري المبني على الجدارة (التدريب حسب الطلب) / أحمد جابر حسنين علي. ـ أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2013.

165 ص، 24 سم.

1. تدريب إداري.

أ. أحمد جابر حسنين. ب. تدريب حسب الطلب.

ج. رقم السلسلة إن وجد.

الشكل (3-3)

بطاقة فهرسة من واقع العمل بإحدى المكتبات المتخصصة

أحمد جابر حسنين.

التدريب الإداري المبني على الجدارة (التدريب حسب الطلب) / أحمد جابر حسنين علي. ـ أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2013.

165 ص، 24 سم.

– تدريب إداري. – تصميم برامج. – أخصائي مكتبات.

– احتياجات تدريبية. – تدريب مبني على الجدارة.

– تدريب حسب الطلب.

يتضح الفرق بين البطاقتين في ما يتعلق بالفهرسة الموضوعية؛ فما يتم تدريسه لأخصائي المكتبات يختلف عما يقوم بتنفيذه على مستوى العمل، بدءاً من رقم التصنيف، ونهاية بموضوعات الكتاب التي تعد أكثر وضوحاً وإفادة في النموذج الثاني؛ حيث يقوم الأخصائي بكتابة أهم موضوعات الكتاب، وهذا ما يفيد الباحث في معرفة محتويات الكتاب دون الاطلاع عليه، كما يفيد بقدر أكثر في المكتبات الرقمية.

ويؤكد المثال السابق ضرورة أن تكون البرامج التدريبية معبرة عن الواقع الفعلي للعمل، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى انتهاج التدريب حسب الطلب، بناءً على طلب إدارة التدريب بالمنظمة أو الأفراد؛ أي أن يتم إعداد المادة وبقية عناصر البرنامج، بعد الاطلاع على طبيعة العمل وطرق أدائه، ومحاولة التوفيق بين الإطار النظري والواقع الفعلي للعمل، ليخرج المتدرب وقد استفاد من الناحية المعرفية، نتيجة ما اكتسبه من معلومات وبيانات تفيده بوصفه متخصصاً، وأيضاً من الناحية العملية بوصفها مهنياً يرغب في تطوير أدائه في العمل، ونزعم أن هذا النوع من التدريب يمثل البداية الحقيقية للإبداع والابتكار؛ حيث يمتلك مُعدُّ المادة البيانات اللازمة نظرياً وعملياً عن موضوع الدورة، ومن ثم يمكنه بقليل من التفكر أن يخرج بأداء إبداعي ومبتكر يفيد المتدرب والجهة التي يعمل بها.

كما يفيد هذا النوع من التدريب في تحويل الإطار النظري للمادة التدريبية إلى واقع عملي، من خلال طلب توفير الأدوات اللازمة للتنفيذ؛ ليتحول العمل من شكله الارتجالي، إلى شكل منظم ومعترف به، كما هو الحال في استخدام بعض المكتبات لتصنيف ديوي العشري المعترف به عالمياً، وهو يتيح تبادل المعلومات بين

مكتبة المنظمة محل التدريب، وبين أي مكتبة في العالم، عن طريق ما يعرف بخدمة الاستيراد، وهي متوافرة في البرمجيات الخاصة بالمكتبات.

خلاصة القول: إن هذا النوع المقترح من التدريب يقوم على الاحتياج الفعلي للفرد والمنظمة، فهو نوع من التدريب يبدأ من طلب الفرد أو المنظمة تنمية مهارات معينة تخدم العمل، وتعود بالنفع على الفرد والمنظمة؛ وبالتالي على المجتمع كله، كخطوة مهمة من خطوات التنمية. فهو يقوم على دراسة الواقع الفعلي للعمل لتحديد الآتي:

1. احتياجات الأفراد التدريبية الفعلية، وتحديد نوعية المعارف والمهارات اللازمة.
2. العوامل المؤثرة في أداء الأفراد أو المنظمة سلباً أو إيجاباً.
3. تحديد الأدوات اللازمة لإنجاز العمل، واستكمال الناقص منها.
4. إعداد المادة التدريبية بناءً على طبيعة العمل الفعلية، وهي بذلك ستكون مادة خاصة بعاملين محددين، في جهة محددة حسب طبيعة العمل، واحتياجات الأفراد أو المنظمة لمهارات معينة، أوعلاج قصور محدد في الأداء.

كما يقوم المدرب، في النهاية، بتقديم توصيات لتأكيد عائد هذا النوع من التدريب على الفرد والمنظمة، مثل التوصية بإلحاق المتدرب ببرامج تدريبية أخرى تفيد في رفع مهاراته، أو ضرورة استكمال الأدوات اللازمة لتطوير العمل، أو تعديل بعض إجراءات العمل التي تؤثر في أداء العاملين، وغير ذلك من توصيات تعبر عن احتياجات أخرى حقيقية.

ويقدم الباحث تطبيقاً لنظريته من خلال نماذج لبرنامج مكثف لأخصائي المكتبات، بعد أن تم تحليل المهمات الوظيفية، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لها، وقد أدى ذلك إلى اختصار الكثير من الوقت والمال عند تنفيذ هذا البرنامج، نتيجة اختصاره في أسبوعين فقط، بدلاً من خمسة أسابيع. (انظر الملحق للاطلاع على النماذج من 3-1 إلى 3-8).

أسس تقييم برامج التدريب المبني على الجدارة

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم التدريب المبني على الجدارة هو تحويل إدارة التدريب إلى إدارة للارتقاء بالأداء البشري لتحقيق الأداء المتميز. وعند القيام بتقييم برامج التدريب المبني على الجدارة، يجب أن تقيّم النتائج قبل وفي أثناء وبعد تنفيذ البرنامج، انطلاقاً من كون هذا التقييم دافعاً لتحسين الأداء المستمر، ولكي يتم القيام بهذا الدور المهم، فإن الأمر يحتاج إلى أربع جدارات أو كفاءات رئيسة؛ وهي:

1. إدماج عملية تقييم التدريب في عملية تقييم استراتيجية المنظمة، وهذه الكفاءة تربط بين استراتيجية الارتقاء بالأداء البشري، وبين الاستراتيجية التنظيمية، ويتم إظهار هذه الكفاءة من خلال نقل محصلة الاستراتيجية إلى متخذي القرار الرئيسيين في شكل نتائج نهائية، مع ربطها بالأهداف والأغراض الاستراتيجية للمؤسسة، ويتطلب ذلك العمل مع متخذي القرار، وواضعي الاستراتيجيات الرئيسيين بالمنظمة.

2. إدماج استراتيجية التقييم بالسياسات (أسلوب ممارسة السلطة)، والهياكل (العلاقات بين المستويات الوظيفية)، والمفاهيم السائدة في المنظمة. فثقافة المنظمة تشير إلى الافتراضات غير المفصح عنها بشأن ما يصلح وما لا يصلح؛

فهي تنبع من الخبرة التنظيمية الجماعية للمؤسسة وأعضائها. كما أنها تعتبر الأثر اللاحق للمعرفة بالمنظمة، وتنبع المهارة في هذا الشأن من إدراك الطبيعة الفريدة لثقافة المنظمة، وآثار السياسات والعلاقات بين المؤسسات الوظيفية، على الانطباعات إزاء نتائج تقييم استراتيجية الارتقاء بالأداء البشري.

3. إدماج عمليات التقييم بخطوات أداء العمل وأساليبه؛ حيث يصبح التقييم فعالاً جداً عندما تلقي نتائج التقييم الضوء على أساليب جديدة للعمل. ولهذا السبب، فإن مهنيي التقييم يمكنهم نقل نتائج استراتيجية الارتقاء بالأداء البشري إلى العاملين في شكل مصطلحات ترتبط بعملهم، ويمكنهم أن يطلبوا إجراء حوار مستمر مع العاملين حول أثر التدريب على ما يفعلونه وكيفية عمله، والنتائج التي يحصلون عليها.

4. حرية إبداء الرأي في عمليات التقييم، وفي إرجاع النتائج كتغذية مرتدة تفيد في رسم صورة مستقبلية للتدريب؛ إذ يجب عرض نتائج التقييم على كل عامل، فعملية التغذية المرتدة على المستوى الفردي، تعتبر في حد ذاتها استراتيجية قوية للارتقاء بالأداء البشري، ويمكن استخدام نتائج التقييم بشكل عملي، في التشجيع على إبداء أفكار حول الارتقاء بالأداء.

علاوةً على ذلك، يجب إشراك العمال، ومنحهم الصلاحيات بالنسبة إلى الاستراتيجيات التدريب التي يتم تقييمها.[33]

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا لم يكن لدينا معرفة بمعايير أداء المشاركين، عندما يتركون التدريب ويتجهون لأداء المهمات، فلن يكون لدينا طريقة لتصميم خبرة التعلم التي تُعلِّم المشارك أداء الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة. وتجيب المعايير

والمقاييس الموضوعة عن الأسئلة الخاصة بالكم والكيف والمدة الزمنية المطلوبة، وبالتالي، فإن الأهداف السلوكية تشمل كم ونوعية سلوك المشارك في نهاية التدريب. ولكي نقوم بتصميم نظام قياس كامل لبرنامج شامل، علينا إجراء التقييم في أثناء التدريب، وفي نهايته، وبعد التدريب.

التقييم في أثناء التدريب

يقصد بالتقييم في أثناء التدريب اكتساب خبرات التعلُّم، وذلك بوضع نظم للاسترجاع العكسي، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من تصميم عملية التعلُّم. والقياس من خلال الاسترجاع العكسي هو أقوى أداة رقابة للمدرب على عملية التعلُّم في البرامج التدريبية، وهو أقصى وسيلة لتقييم كل من الاحتياجات المستمرة للمشاركين، وفاعلية المدرب، ويفيد هذا القياس في تحديد نجاح أو إخفاق المدرب في تحقيق مهمة التدريب. ومن طرق هذا القياس: الأسئلة والأجوبة، والعروض والشروحات، والاختبارات، واستبيانات الاتجاهات.

التقييم في نهاية التدريب

إذا قمنا بتقييم تقدم كل مشارك من خلال عملية التدريب فسوف نعرف في نهاية البرنامج: هل تم استكمال التدريب بنجاح أم لا؟ لكن هذه الفرضية ليست فرضية آمنة لسببين: الأول أن الأفراد ينسون الأشياء وبعض السلوكيات التي تمكنوا منها، ما لم يقدم تصميم البرنامج فرصة متكررة لممارسة السلوك أكثر من مرة. والسبب الثاني هو أن القيام بأشياء فردية يمثل مستوى واحداً من الإنجاز، لكن إذا جمعت هذه الأشياء بطريقة منسقة لتحقيق مهمة شاملة، فإن هذا الأمر يعد سلوكاً معقداً، ويتطلب مهارات تحليل وتركيب تتعدى السلوكيات الفردية التي تم

اختبارها خلال التدريب؛ لذا فمن الحتمي عند نهاية التدريب، أن نقيّم قدرة كل متدرب على أداء المهمات التي تدرب عليها كافة.

التقييم بعد التدريب

يستمر التقييم بعد التدريب، وهو ينطوي على بعدين: أولهما الحفاظ على سلوكيات المتدربين بعدما يتولون العمل فعلياً، والثاني هو إسهام هذه السلوكيات في تحقيق الأهداف الخارجية للمنظمة المحددة في مرحلة التخطيط. ويمكن التقييم من خلال: سجلات إنتاج العاملين الذين حضروا التدريب، وتقارير المتابعة، ومشاركة العامل في عملية الإشراف (رفع التقارير).[34]

كما تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية، وذلك من خلال التفاعل بين المستخدم وبين البرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

ويتيح البرنامج التدريبي الذكي إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، ويقوم بتجميع البيانات في أثناء تنفيذ العملية التدريبية، وليس فقط في أثناء مرحلة التقييم. فضلاً عن ذلك، تتيح شبكات العمل الداخلية (الإنترانت) إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها، لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية.[35]

متطلبات تفعيل التدريب الإداري المبني على الجدارة

إن الاعتراف بأن تنمية الموارد البشرية يجب أن يكون لها الأولوية في الحصول على الدعم المالي، قد أبرز نظرة جديدة لتنمية الموارد البشرية، وهي اعتبارها استثماراً تنظيمياً استراتيجياً.

تقودنا هذه القضايا مباشرةً إلى طرح السؤال التالي: هل تحصل المنظمات على عائد جيد من استثماراتها في تنمية الموارد البشرية؟ أو هل تحصل المؤسسات على كامل قيمة استثماراتها في التدريب؟ بمعنى: هل تتحول المبالغ التي أنفقتها على التدريب بالكامل إلى العمل؟[36]

تؤدي إجابة هذا السؤال إلى الوجه الآخر لموضوع هذا الكتاب، وهو تحويل التدريب إلى واقع فعلي يشتمل على أهداف النشاط التدريبي داخل المنظمة، سواء أكان أداءً مرتفعاً كماً وكيفاً، أم اكتساب مهارات جديدة، فالتحويل باختصار: هو العائد من الاستثمار في التدريب.

ولا شك في أن العاملين في مجال الموارد البشرية قد أصبحوا أصحاب خبرة ودراية بمجالات تحديد القرارات المهمة التي يجب اتخاذها لتحسين مستويات الأداء الكلي للمنظمة، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين، وهذا ما يحقق أهداف المنظمة في الاستمرارية والنمو، إلى جانب تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، خاصةً أن الأداء هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة.

كما يمكن التعبير عن الأداء في شكل معادلة بسيطة، وهي (الأداء = القدرة × الدافعية)؛ حيث ينتج الأداء من (قدرات الفرد العقلية والوجدانية والجسدية × الدافعية الشخصية المادية والمعنوية للفرد).[37]

لذلك يتمثل الغرض الرئيس من تحويل التدريب في مساعدة المديرين والمشرفين وكل العاملين في أي منظمة على تحقيق أفضل الإنجازات في أعمالهم.

فالتحويل الفعال لكلٍّ من المعارف والمهارات التي تم تعلُّمها في بـرامج التـدريب إلى مواقع العمل يعد أمراً ضـرورياً للحفاظ على هذه الإنجازات وتدعيمها.

هناك سبب جوهري أيضاً لتحويل التدريب، وهو تعظـيم قيمـة العـاملين عـلى تنمية الموارد البشـرية ووضعهم الوظيفي داخل المنظمة. ومن الناحية التقليدية، فـإن العاملين في تنمية الموارد البشـرية يشعرون بـأنهم قـابعون في المسـتويات الـدنيا عـلى الخريطة التنظيمية، وغالباً ما يكونون تابعين لوظيفة إدارة الأفراد، مع قليل من حرية الاتصال بمتخذي القرار في الإدارة العليا. ويصف البعض الـدور الجديـد للقـائمين بمهمة تنمية الموارد البشـرية على أنه دور مدير تحويل التدريب، الـذي يـزود المنظمـة بإطار يضع فيه وظيفة تنمية الموارد البشـرية ضـمن عمليـة التخطـيط الاسـتراتيجي للمنظمة. بالإضافة إلى أهمية المشاركة والتعاون مع المـديرين الآخـرين والعـاملين في المنظمة للقيام بالتحليل والتخطيط الفعال للتدريب.

وهناك العديد من الاستراتيجيات المحددة التي يمكن أن يستخدمها المـديرون، والمدربون، والمتدربون. وتعتمـد فاعليـة هـذه الاسـتراتيجيات واسـتمراريتها عـلى دورين لتنمية الموارد البشـرية بالنسبة إلى المدرب، وهما: النظـر إلى المـدرب عـلى أنـه مورد تنظيمي استراتيجي، والاعتراف به خبيراً لتنمية المـوارد البشــرية، ومستشـاراً للمهارات.

نضيف إلى ذلك، الشـروط الثلاثة التي أشار إليها مـوزل واعتبرهـا ضــرورية لتحقيق التحويل، وهي: أولاً: أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيـق عـلى العمـل – وهذا ما يؤكده هذا الكتاب بتبني منهج التـدريب الإداري المبنـي عـلى الجـدارة –

وثانياً: أن يتعلم المتدرب المحتوى الخاص ببرنامج التدريب، وثالثاً: أن يحفز المتدرب لتغيير أو تعديل سلوكه في العمل حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب.[38]

وحتى يأتي التدريب بالثمار المرجوة منه، بوصفه نوعاً من أهم أنواع الاستثمار في البشر، فلا بد من تحقيق مفردات العملية التدريبية بشكل فعال قائم على الكفاءة والجدارة في كل عناصرها، وهذا ما يسعى إليه هذا الكتاب أيضاً، من خلال التدريب حسب الطلب؛ فالحاجة إلى التدريب، وخاصةً الحاجة الذاتية النابعة من داخل الموظف هي أولى متطلبات تفعيل التدريب، فضلاً عن بقية العناصر التي ذُكرت في صفحات هذا الكتاب، إضافة إلى تقييم الأداء الذي يقصد به: "تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، من خلال نظام متكامل يمكن الاعتماد عليه في وضع هيكل الأجور".[39]

ويتطلب الأمر هنا تقييم الوظيفة نفسها؛ حيث إنه الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة، وذلك من خلال التعرف إلى مواصفاتها ومتطلبات أدائها، ويفيد ذلك ضمن ما يفيد في: تحديد حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد القيمة الحالية لكل وظيفة على حدة، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار في التدريب والاختيار، وتخفيف معدل دوران العمل، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين،[40] وتفهُّم الفرد لسياسات المنظمة التي يعمل بها وممارساتها، وتوفير المعلومات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، والتعرف إلى خطوط السلطة ومنافذ الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظائف، وتفيد هذه المعلومات في مجالات تدريب الأفراد، والترقية، والنقل، وغيرها من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد. كما يمكن من خلال عملية تحليل

العمل وتقييمه التعرف إلى المخاطر أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك.

تقع على إدارة الأفراد مسؤوليات تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف، وكذلك تحليل العمل وتصنيف الوظائف. وتتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين من إدارة الأفراد والإدارات التشغيلية؛ لأنه من الأفضل أن تقوم لجنة بذلك، بدلاً من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين. ويرجع ضم ممثلين من الإدارات في اللجنة؛ لأن هؤلاء الأعضاء أكثر إلماماً ومعرفة بمعظم الأعمال والوظائف التي يتم تقييمها، ولهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة على البرنامج، وحتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال، ونظراً لأن العملية ذات جوانب فنية متخصصة، فإنه من الملائم الاستفادة من الخبرات المتخصصة في هذا المجال.

ومن طرق تقييم الوظائف، مقارنة كل وظيفة بأخرى، أو مقارنة هذه الوظائف بمعايير يتم بموجبها التعرف على الشريحة أو الدرجة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتعد هذه الشرائح مسبقاً مع تحديد المواصفات الخاصة بكل منها.[41] وبصفة عامة يتم تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين، وهما: أولاً: الطرق غير الكمية، وتشمل طريقة الترتيب[42] Job Ranking System وطريقة التدرج أو التصنيف للدرجات[43] Job Classification. ثانياً: الطرق الكمية، وهي تشمل طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison System وطريقة النقط Point System.

لا تتطلب الطرق غير الكمية استخدام مواصفات العمل، وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به؛ حيث يُنظر إلى الوظيفة كوحدة وليس إلى مكوناتها. أما الطرق الكمية، فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل؛ حيث يتم اختيار عوامل المقارنة، وكيفية قياسها. لذلك يتطلب الأمر وجود المواصفات الخاصة بكل وظيفة. وسيتم تناول كل طريقة بشيء من التفصيل؛ حتى يمكننا التعرف إلى الطريقة المثلى لتفعيل التدريب، من خلال برامج تعبر عن طبيعة العمل ومتطلباته السلوكية والمهارية، لتسهيل الاختيار من قبل إدارة المنظمة بما يتناسب وحجم إمكاناتها.

طريقة الترتيب

تلائم هذه الطريقة المنشآت الصغيرة التي تضم عدداً محدوداً من الوظائف، ويتم تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة على النحو الآتي:

1. تجهيز كشف التوصيف الخاص بكل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها، ولابدّ من أن يحتوي الكشف على الوصف التفصيلي لها من حيث: الواجبات والمسؤوليات، وظروف الأداء، والشروط والمواصفات اللازمة لشغلها.
2. يقوم الشخص المكلف بالتقييم بمقارنة هذه الوظائف على أساس الوصف الكلي لكل منها، ثم يقوم بترتيبها تنازلياً من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية من وجهة نظره، ولضمان المزيد من الدقة في التقييم، قد يسند موضوع التقييم إلى لجنة متخصصة بدلاً من إسنادها لفرد واحد، وفي هذه الحالة تُحسب القيمة النسبية لكل وظيفة على أساس متوسط جميع القيم التي حصلت عليها من أعضاء اللجنة.

ولضمان الدقة أيضاً قد يقوم الشخص المكلف بالتقييم أو اللجنة بتطبيق طريقة المقارنة الزوجية بين الوظائف، بدلاً من مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف دفعة واحدة، ويتحدد ترتيب الوظيفة في ضوء النتيجة النهائية للمقارنة.[44]

طريقة الدرجات

تقوم هذه الطريقة أساساً على تحديد الدرجات، ووصفها، وتحديد معايير انتماء الوظائف إليها؛ بحيث تمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المشابهة في الواجبات والمسؤوليات. وتسمى هذه الطريقة بطريقة التصنيف أحياناً، والدرجة هنا تسمى الفئة الوظيفية.[45]

ويتم تقييم الوظائف على أساس هذه الطريقة وفقاً للخطوتين الآتيين:[46]

1. تقوم اللجنة المكلفة بعملية التقييم بتحديد مجموعة من الدرجات أو الفئات، يمكن ترتيب جميع وظائف المنظمة فيها، مع تحديد ربط مالي محدد لكل درجة من تلك الدرجات.

2. وضع وصف دقيق لكل درجة من تلك الدرجات يميزها من الدرجات الأخرى.

طريقة النقط[47]

تفيد طريقة النقط في عملية تحديد الأجور أكثر مما تفيد في التدريب، إلا أن العوامل الشائع استخدامها في هذه الطريقة تفيد في تحديد التدريب المطلوب؛ وهي (المهارة، المسؤولية، المجهود، ظروف العمل)، وعادةً ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية إلى عدد من العناصر الفعلية؛ فتشمل المهارة مثلاً (التعليم والخبرة

والتدريب)، وتشمل المسؤولية (المسؤولية عن توجيه الآخرين، والمسؤولية عن المواد، والمسؤولية عن المعدات والآلات، والمسؤولية عن أمن الآخرين، والمسؤولية عن تنفيذ سياسات المنظمة)، ويشمل المجهود (المجهود البدني، والمجهود العقلي أو الذهني، والمجهود البصري)، وتشمل ظروف العمل (الظروف المادية، والمخاطر).

ويتم تقييم هذه العوامل كما يأتي:

1. إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة من المجموع الكلي للمقياس – الذي عادةً ما يكون 100 نقطة – وقد جرت العادة أن يُعطى للمهارة أعلى نسبة، تليها المسؤولية، ثم إعطاء المجهود وظروف العمل الوزن نفسه، ولكن بسبب تزايد الاتجاه نحو الآلية في العمل والإنتاج، وما ترتب على ذلك من تضاؤل أهمية المهارة الإنسانية، وتزايد المسؤولية عن المعدات والعمليات والنتائج، فإن الاتجاه الحديث هو إعطاء وزن أكبر لعنصر المسؤولية عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر.

2. بعد تحديد عناصر التقييم، وإعطاء أوزان نسبية لكل منها، وبعد تقسيم تلك العناصر الرئيسية إلى عناصرها الفرعية وتحديد مستوياتها، نكون بذلك استكملنا المقياس الذي سيتم الاعتماد عليه في التقييم الموضوعي للوظائف. وتقوم اللجنة المختصة بتحديد عدد النقاط التي يستحقها كل عنصر فرعي، ويكون مجموع هذه النقط عبارة عن القيمة النسبية للوظيفة.

3. لعل الخطوة المنطقية بعد ذلك هي تحديد نوعية التدريب المطلوب لكل وظيفة، طبقاً للمهارات المطلوبة، بناءً على العوامل السابق ذكرها.

طريقة مقارنة العوامل

هي عبارة عن مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة، وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة، بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية في كل مجموعة من الوظائف.

ويشترط في الوظيفة الدالة: أن تمثل أنواع الوظائف المراد تقسيمها كافة، وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها، وأن تكون معالمها معروفة وواضحة؛ بحيث لا يكون هناك اختلاف في مستوى الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها، أو مستوى المهارة المطلوبة في شاغلها.[48]

وبالرغم من أن خبرة التطبيق تؤكد صلاحية هذه الطريقة بالنسبة إلى تقييم الوظائف الكتابية والتخصصية والإشرافية، فإنه ليس هناك ما يمنع من إمكانية استخدامها لتقييم باقي المجموعات الوظيفية. ويمر استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف بالمراحل الآتية:

1. تحديد العوامل التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وعادةً ما يتم اختيار عدد محدود من العوامل؛ لتسهيل عملية المقارنة. والعوامل التي يتم استخدامها عادةً هي: المجهود الذهني، والمهارة، والمجهود البدني، والمسؤولية، وظروف العمل ومخاطره.
2. تقوم اللجنة المسؤولة عن عملية التقييم باختيار عينة من الوظائف بحيث يمكن بعد تقييمها، اتخاذها معياراً لتقييم باقي الوظائف بالمنظمة. ويمكن تسميتها

بالوظائف القياسية، وهذه العينة من الوظائف يجب أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

أ. أن تتميز محتوياتها بالاستقرار النسبي؛ فلا تكون مواصفاتها عرضة للتغير السريع.

ب. أن يكون هناك اتفاق بين الإدارة وأعضاء لجنة التقييم على أن معدلات أجور هذه الوظائف سليمة وعادلة، وتعكس واقع أعباء الوظائف، وتساير المعدلات الجارية للأجور في سوق العمل.

جـ. أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً لجميع نوعيات الوظائف المطلوب تقييمها.

3. في ضوء كشوف تحليل الوظائف، تُقارن الوظائف القياسية بعضها ببعض، بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر التقييم على حدة، وتُرتَّب من حيث درجة أهميتها النسبية في هذا العنصر، فتتم مقارنتها من حيث المجهود الذهني، ثم تقارن من حيث المهارة وترتب، وهكذا.

4. يتم بعد ذلك، تقسيم نوعيات التدريب المطلوبة، لكل وظيفة من الوظائف القياسية، على عوامل التقييم الخمسة المشار إليها، وفقاً لرؤية لجنة التقييم لدرجة أهمية كل عامل من هذه العوامل للوظيفة. ويمكن بعد ذلك عمل جدول يتضمن ترتيب الأهمية النسبية للوظائف القياسية بالنسبة لكل عنصر، وتُرتَّب الأهمية النسبية للوظائف داخل كل عنصر على أساس قيم الأجور.[49]

التقييم الفعلي للأداء

يُقصد بالأداء مجموعة من الأبعاد المتداخلة؛ وهي:

1. العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة العمل أو أسلوبه الذي ترشده له الإدارة.

2. الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يقدمه للمعايير الموضوعة – الكمية والنوعية والزمنية – إلى جانب المعيار الشائع؛ وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، وهناك معيار آخر للجودة، وتوفير الوقت، وضغط التكاليف.

3. سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها: هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها؟ ما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال؟ وما نوع التقدم الذي يحرزه؟ وهل تزيد درجة إتقانه لعمله أم تقل أم تتعثر؟

4. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر، واتباعه لتوجيهات رؤسائه، وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل، وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها.

5. الحالة النفسية والمزاجية للعامل، وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته، والتحفز لعلاجها، وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني، واستمرار هذه الحالة أو تقطعها على طول ساعات العمل.

6. طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله، ليزيد كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة إليه شخصياً؛ أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب.[50]

والمفترض أن تعبر تقارير كفاية الموظفين، عن قياس مستوى أدائهم لواجبات وظائفهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم في العمل. وتظهر أهمية تقرير كفاية الموظفين في أنه يخدم أغراضاً متعددة؛ إذ يُتخَذ أساساً لمنح العلاوات والمكافآت والترقيات، وتفعيل التدريب المبني على الحاجة الفعلية للموظف والمنظمة، فالهدف الأساسي من الأخذ بنظام قياس كفاية الأداء هو الحكم على مستوى أداء الموظف واجبات وظيفته، ومدى تطور أدائه إلى الأحسن، أو إلى الأسوأ.[51]

مشكلات قياس الأداء[52]

1. إن معدلات القياس لا تراعي أن بعض المنظمات الكبرى تحوي أكثر من مرحلة إنتاج، الأمر الذي يتطلب زيادة عدد العاملين فيها، فإذا ما تم تطبيق المعدل الذي يقيس الإنتاجية، فإن الإنتاجية في مثل هذه المنظمات سوف تكون منخفضة.
2. عند حساب عدد العاملين الذين أسهموا في إنتاج وحدات إنتاجية معينة، لا يؤخذ في الحسبان الوظائف الخدمية التي أسهمت بطريق غير مباشر في هذا الإنتاج.
3. عدم مراعاة أثر استخدام الآلة في انخفاض الجهد البشري؛ إذ تفترض هذه المعدلات تساوي الجهد البشري، وتساوي درجة الآلية في الآلات المستخدمة، وهذا احتمال بعيد.
4. إن النتائج ستختلف إذا كان معدل الإنتاجية محسوباً على أساس عدد العاملين، أو على أساس عدد ساعات العمل؛ لأن الأساس الأخير يمكن من استبعاد الوقت الضائع، بسبب الإجازات المختلفة خلال الفترة الزمنية محل التقييم.

5. يتم التركيز في قياس الإنتاجية على كمية الإنتاج دون مراعاة مستويات جودة المنتَج، وينبغي عند القياس مراعاة ذلك، خاصةً عند إجراء المقارنات من سنة إلى أخرى.

6. قد يتوافر أمام القائم بالقياس أكثر من وحدة لقياس الناتج، وعليه أن يختار أدقها وأنسبها لظروفه؛ إذ قد يكون الناتج قابلاً للقياس بأكثر من وحدة قياس، إلا أن واحدة منها تعطي نتائج أكثر دقة للدراسة.

7. تفضل بعض المؤسسات أن تحسب الإنتاجية على أساس إنتاجية العامل، بينما تفضل مؤسسات أخرى حسابها على أساس إنتاجية ساعة العمل، وهناك مؤسسات تفضل الجمع بين الطريقتين السابقتين، ويسوِّغون ذلك بأنهما مكملان لبعضهما، إلا أن إنتاجية ساعة العمل أكثر دقة.

وعلى الرغم من الصعوبات أو المشكلات السابقة التي تواجه قياس أداء العاملين، فإن ذلك لا يقلل من قيمة القياس؛ لأنه يبين الزيادة أو النقص أو تذبذب الأداء والإنتاجية، ما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لصالح العاملين والمنظمة والمجتمع.[53]

لذلك يرى الباحث أنه من الضروري أن تعمل الهيئات الحكومية بروح القطاع الخاص قدر المستطاع؛ إذ يفيد ذلك في تفعيل دور التدريب، فلا يظل مجرد ديكور إداري للمنظمات الحكومية، أو تنفيذاً للقرارات والقوانين التي تلزم الجهات بنشاط التدريب دون تخطيط، ودون حاجة فعلية له يمكن على أساسها تنظيم النشاط التدريبي بشكل يحقق أهداف التدريب بوصفه استثماراً لا نشاطاً وظيفياً يتساوى مع الأنشطة الأخرى الروتينية؛ ويمكن تحقيق ذلك التحويل من خلال المداخل الآتية:

المدخل الأول: الإدارة بأسلوب القطاع الخاص؛ إذا كانت المنظمات الحكومية العربية تصنع منتجات، أو تقدم خدمات يمكن بيعها للعملاء، فإنه يمكن تنظيمها وإدارتها كما تنظِّم الشركات؛ لأن إجبار الهيئات العامة على المنافسة والنجاة بجلدها في الأسواق الحرة، يعتبر دافعاً قوياً لتحسين أدائها، وإعادة هيكلة نفسها.

ففي أستراليا مثلاً، قسم خبراء الخصخصة وإعادة الهيكلة 60 في المئة من قطاع الخدمات الإدارية الذي بلغ حجم أعماله أكثر من مليار دولار أسترالي، قسموه إلى ثلاثة عشر مشروعاً ربحياً مستقلاً، وألغوا احتكارها للخدمات، وأجبروها على التنافس مع الشركات الخاصة، وفي مرحلة لاحقة حُرِّرت هذه القطاعات تماماً، لتعتمد كليةً على إيراداتها التي تحصلها مقابل خدمة عملائها. بذلك استطاع قطاع الخدمات تحويل عجز ميزانيته الذي بلغ مئة مليون دولار عام 1988 إلى أرباح زادت على خمسة وأربعين مليون دولار عام 1991.

المدخل الثاني: المنافسة الموجهة: أحياناً لا تستطيع بعض المؤسسات الحكومية تحصيل إيرادات مقابل خدماتها، فبعض الأنشطة الحكومية، مثل: حماية البيئة وإدارة المتنزهات وخدمات الدفاع المدني والخدمة المدنية ...إلخ، يصعب تقديمها بمقابل. والحل في مثل هذه الحالات هو المنافسة الموجهة التي تجبر الهيئات العامة على التنافس على الوظائف فيما بينها.

ففي مدينة فينكس مثلاً؛ تتنافس الهيئات العامة مع شركات المقاولات في الحصول على عقود جمع العاملين، في البداية خسرت البلدية بضع مناقصات أمام منافسة المقاولين الشرسة، وبعد كفاح مرير وجهاد طويل لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، كسبت البلدية المناقصات الخمس في كل أحياء

المدينة، وبالنسبة إلى الوظائف التي لا يمكن طرح عطاءاتها للمنافسة، مثل: جمع الضرائب وخدمات الأمن، يمكن إيجاد نوع من المنافسة النفسية أو السلوكية في الأداء، من خلال المقارنة وتسجيل النتائج وإعلانها، فيمكن مثلاً المقارنة وإعطاء جوائز عينية ومكافآت معنوية للهيئة أو المنظمة التي تحقق أفضل النتائج في تطبيق الأنظمة والالتزام بها.

المدخل الثالث: إدارة الأداء: الخيار الأخير في تحميل الهيئات الحكومية تبعات أعمالها هو إدارة الأداء، وهي التي تؤسس حوافز مالية ومعنوية لرفع الأداء. هذه الحوافز تتراوح بين العمولات والمكافآت وخطابات الشكر والترقيات. صحيح أن هذه الحوافز أقل إثارة ودافعية من المنافسة الموجهة، لأنها تقدم الجزرة دون التلويح بالعصا، لكنها تعتبر حافزاً قوياً إذا ما اقترنت بالتدريب السلوكي الفعال، ووجهت إلى المديرين الأكثر نضجاً وتقديراً للمسؤولية.[54]

وفي النهاية، يؤكد الباحث أهمية التدريب بوصفه استثماراً بشرياً ضرورياً لتنمية الأداء وتطويره، وأداة من أدوات التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ وهذا ما يؤكد أهمية التدريب الإداري المبني على أسس من الجدارة والكفاءة المهنية، ويقوم على إشباع حاجات تدريبية فعلية، للارتقاء بمستوى الموظف والمنظمة كلها، ومن ثم يعود النفع على المجتمع.

الخاتمة والتوصيات

إن ما تم التوصل إليه من خلال هذا الكتاب، وتمت بلورته في شكل نظرية مبسطة تحت عنوان التدريب حسب الطلب؛ يقف عاجزاً عن التعبير بشكل كامل عن أهمية التدريب في حياة الأمم بصفة عامة، وفي حياة المنظمات العربية بصفة خاصة، تلك الأهمية التي تحتاج إلى مئات الكتب التي تدفع المنظمات العربية دفعاً، نحو الأخذ بأسس وأساليب التدريب الفعال، الذي يرتقي بالأداء وبصاحبه، وما ينتج منهما من مخرجات تتسم بسمات المنافسة القوية في بيئة تنافسية شرسة، صنعتها العولمة، والتطور التكنولوجي المتواصل، والتوسع في استخدام الإنترنت، والأسواق المفتوحة، وغير ذلك من التحديات التي لامكان فيها لأصحاب الأداء السيء، أوالإدارة التقليدية، ونشاط التدريب (الديكوري)؛ كوظيفة من وظائف المنظمة التي لا تتطلع إلى أبعد مما هو مطلوب منها.

لقد اجتهد العلماء والباحثون في تعريف التدريب، وتدور أغلب التعريفات، على تعددها وتنوعها، حول نشاط مهم من أنشطة المنظمات التي تسعى للاستمرارية والبقاء، إلا أن مجرد البقاء على الساحة لا يكفي في عالمنا المعاصر: عالم التحديات الكبرى في مجال الأعمال الذي لا يعترف إلا بالمنظمات العاشقة لمبدأ البقاء الأقوى، كمرحلة أولى، تليها مرحلة المنافسة للوصول إلى القمة. أما منظمات البقاء الرمزي المعتمدة على وسائل الإدارة التقليدية في حل مشكلاتها وأزماتها التي تهددها بالفناء، مثل: تقليل حجم العمالة، أو تخفيض الرواتب، وفي بعض الأحيان تخفيض جودة المنتج وحجمه، فلا مكان لها في هذا العالم، حتى إن بقيت لفترة، فهي إلى زوال.

وقد حاول الباحث تأكيد أهمية التدريب بوصفه شريان حياة المنظمات. من أجل ذلك يقدم الباحث للمنظمات العربية مجموعة من التوصيات التي تم استخلاصها من دراسة هذا الموضوع، ومن الواقع العملي للتدريب؛ لتكون دستور عمل، وخارطة طريق لكل منظمة تؤمن بأهمية التدريب:

يأتي على رأس هذه التوصيات إنشاء إدارة متخصصة للتدريب بكل منظمة، بموزانة ضخمة خاصة بها، مع إمكانية زيادتها عند الحاجة، مع عدم الافتئات عليها من قبل الإدارة العليا لسد احتياجات المنظمة المالية، كما يحدث في بعض المنظمات.

كما يجب عمل ملف تدريبي لكل فرد من أفراد المنظمة، يحفظ فيه مسار الموظف الوظيفي، وكل ما يتلقاه من تدريب، وتقارير الكفاية، والجزاءات ...إلخ؛ حيث إن تخطيط التدريب، غالباً ما يواجه بمشكلة نقص المعلومات عن أوجه القصور في أداء العاملين داخل المنظمة، أو عدم وضوحها، أو قدمها، بل وأحياناً تناقضها.

ولا بد من وجود خطط واضحة ومفصلة ومستقبلية للأفراد، تبين المسار الوظيفي لأفراد المنظمة، ويفيد ذلك في تحديد البرنامج التدريبي المناسب لكل مرحلة من المراحل الوظيفية للعاملين.

وينبغي العمل على زيادة الوعي بأهمية التدريب وأدواره المتعددة في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمع كله، من خلال عقد برنامج تدريبي خاص بهذا الموضوع، يتم إلحاق العاملين الجدد به، فمن الملاحظ أن هناك بعض المسؤولين والعاملين لا يؤمنون بأهمية التدريب وجدواه، وبالتالي يسيطر على جهودهم في التدريب عدم الجدية.

ويجب عند اختيار العاملين بإدارات التدريب مراعاة العدد المناسب، والمؤهلات والخبرات المناسبة لوظيفة التدريب؛ فبعض أخصائيي التدريب غير متمكنين من إدارته إدارة علمية سليمة، ولا يمارسونه عن اقتناع تام بجدواه.

ومن الضروري الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية من خلال نظم سليمة تحقق الخطط التدريبية الواقعية والكفاءة في التنفيذ. وأن تتصل إدارة التدريب بباقي إدارات المنظمة للتعرف على المستفيدين ومستوياتهم، وهذا ما يسهل من مهمة تخطيط التدريب.

أبرزت الدراسة ضرورة أن تكون أهداف النشاط التدريبي واضحة ودقيقة بما يوفر الجهد المبذول، ويمنع الازدواجية والتكرار عند تحويل هذه الأهداف إلى برامج، من المفترض أنها تتكامل لتحقق البناء التراكمي للمهارات الإدارية والسلوكية المفيدة للعمل، والتي يمكن تحقيقها من خلال التحديد الدقيق لمحتوى البرامج التدريبية، وعدد ساعاتها، والأساليب التدريبية المختارة.

كما اتضحت أهمية تبني مفهوم القيادات المبكرة أو الصف الثاني، والعمل على تطبيقه فعلياً من خلال إعداد برامج خاصة تكسبهم المهارات القيادية الحديثة، وتوفير مستلزمات نجاحها، بما يؤدي إلى الاستفادة من المبدعين والمتميزين في مراحل مبكرة من حياتهم الوظيفية، فضلاً عن ترسيخ أهمية التدريب في نفوسهم، بوصفه عملية مستمرة.

ومن الضروري كذلك، عند تحديد معايير الجدارة أو الكفاءة للفرد، ألا تقتصر نظرتنا على أدائه لعمل ما كما هو مطلوب، بل لا بد من أن نأخذ في الحسبان

مستويات المهارات المختلفة، كالتفكير الإيجابي، والإبداع، والقدرة على حل المشكلات، ودرجة استيعاب كل جديد في مجال العمل، وغير ذلك من مهارات يمكن التعرف إليها من خلال التقييم الدقيق.

يجب ترتيب الأولويات بالنسبة إلى البرامج التدريبية المخطط لها حسب الاحتياجات التدريبية الملحة. ويجب ألا تقتصر دراسة الاحتياجات على الأفراد أو العاملين فقط، بل تشمل منظومة متكاملة تستهدف تحليل الوظيفة وتحليل شخصية الفرد، للوصول إلى الأسباب الحقيقية للقصور في أداء الوظيفة، وتحديد إذا ما كان التدريب هو الحل المناسب لمواجهة هذا القصور أم لا، وهذا ما يوفر على المنظمات نفقات التدريب، ويوجهها لعلاج أسباب القصور الحقيقية.

أما المدربون الجدد، فيجب أن تشتمل اختباراتهم على اختبار نفسي يقوم بإعداده أحد الخبراء النفسيين، وذلك لقياس مدى تأثير المرشح في الآخرين؛ حيث يعيب الاختبارات الحالية اقتصارها على المؤهلات العلمية، والمظهر الخارجي للمرشح، دون النظر إلى قوة تأثيره؛ فيجب أن يكون المبدأ الأساسي في الاختيار هو أن النجاح في إعداد الرسالة لا يعني بالضرورة النجاح في توصيلها للآخرين. وتتمثل صعوبة تنفيذ ذلك في عدم اهتمام المنظمات بتعيين أخصائي نفسي، على الرغم من وجود عيادات طبية في البعض منها، والبعض الآخر متعاقد مع مستشفيات وعيادات خارجية؛ لذلك يجب على كل منظمة الاهتمام بهذا الجانب الذي يفيد أيضاً في حل مشكلات العاملين غير المتكيفين في أعمالهم؛ ففي بعض الأحيان قد يرجع القصور في الأداء إلى عدم التكيف.

وتبرز الدراسة ضرورة توافر المعينات السمعية-البصرية المعروفة، واستقدام الحديث منها، والتأكد من صلاحية الموجود منها؛ حتى لا يتأثر تنفيذ بعض الأنشطة

التدريبية المهمة سلبياً. ومراعاة العدد المناسب للمتدربين في البرنامج الواحد، حتى لا نجد صعوبة في توصيل الرسالة التدريبية، أو في تحقيق التفاعل المتبادل بين المدرب والمتدربين، ويتراوح هذا العدد بين ستة وعشرة متدربين.

كما يجب أن يعتمد المدرب على الأساليب التدريبية الحديثة ؛ مثل: سلة القرارات، وتدريب الحساسية، ولعب الأدوار، والزيارات الميدانية، ودراسة الحالات العملية، وأساليب تنمية الفكر الابتكاري، وعرض الأفلام المتعلقة ببرامج التدريب، والاطلاع على كل حديث من الأساليب التدريبية؛ حيث يكتفي بعض المدربين بأسلوب المحاضرة دون النظر إلى طبيعة البرنامج، وما يفرضه من ضرورة الأخذ بأساليب تدريبية أخرى.

ومن الضروري اختيار معايير تقويم مناسبة؛ خاصة أن نتائج التدريب لا تظهر مباشرة. كما أن التدريب وحده، قد لا يكون هو العامل المساعد على تحسين عمل أو مهارة المتدرب؛ فقد يرافق التدريب بعض الإصلاحات داخل المنظمة نفسها، قد تساهم في حل المشكلة. لذلك لابدّ من أن يكون هناك توافق بين التقويم والتدريب؛ فالبرنامج التدريبي عادةً لا يرافقه تصميم للتقويم، يوضح كيفية إصلاح الخلل أو القصور في حل المشكلة، وإنما تُستخدم نماذج تقويم نمطية لا تعكس الحقائق المطلوبة.

كما يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي أدوات قياسية ودقيقة لتقييمه، وألا يقتصر التقييم على أداة واحدة مثل استطلاع الرأي. ويمكن ذلك من خلال تخصيص الوقت الكافي لتقييم البرامج التدريبية، وتخصيص خبراء لهذه العملية، والدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل بدء البرنامج التدريبي، وتعبير البرنامج

عن الاحتياجات التدريبية المطلوب تحقيقها، وموضوعية المتدربين عند إعطاء تقديرات لتقييم عناصر ووحدات البرنامج، وعدم الوقوع تحت تأثير شهرة المدرب، والتفسير الصحيح لنتائج التقييم، والإشراف على سجلات للمتابعة وتقييم البرامج وإعطاءها الاهتمام الكافي.

يجب أن يقوم تحديد الاحتياجات التدريبية على التأكد القائم على القياس والتحقق، وعلى طبيعة الوظائف المطلوب تنميتها، مع الاهتمام بتحليل الأداء؛ إذ إنه أكثر الاتجاهات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويعني ذلك أن مدخلات التدريب ذاتها تطور أداء المستهدف، وتكسبه مهارات جديدة. فتحليل الأداء يتميز من غيره بعنصرين مهمين؛ وهما: تحديد التدريب الضروري والأكثر أهمية للتأثير في الأداء، وتحديد العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء.

يتبع ذلك، تحديد المهارات المطلوبة من الأفراد المستهدفين بالتدريب؛ لتحقيق المخرجات المطلوبة، مع عمل لقاءات مع العاملين المستهدفين بالتدريب من المتميزين وغير المتميزين. وتمثل طرق متابعة أداء المستهدفين والتعرف إلى أدائهم المتميز أو الضعيف مصدراً مهماً للبيانات لتحديد القصور وأسبابه.

ومما يجب الاهتمام به الاختبارات التي تجريها إدارة التدريب في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، خصوصاً بالنسبة إلى مستويات العمال المهرة والفنيين والأخصائيين حيث تقوم بالتعرف الدقيق إلى واقع المعارف والمهارات لدى الفرد موضوع الاحتياج التدريبي، وبالتالي فهي أداة قياس ووصف للسلوك والأداء قد تستخدم فيه الأرقام، وقد يعطي أيضاً نتائج كمية.

وتوصـي الدراسة بالرجوع إلى بطاقات وصف الوظائف، أو استخدام ملاحظة السلوك والأداء، أو مقابلة القائم بالعمل أو رئيسه؛ وذلك لتحديد المهمات الرئيسـية للعمل الذي يقوم به، وعلى هذا الأساس يكون تحديد الاحتياجـات التدريبيـة، هـو تفكيك الوظيفة إلى المهمات التي تتكون منها.

ويجب التعرف إلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة موضوع الاحتياج التدريبي. ويقصد بذلك الحرارة والإضاءة والتهوية والضوضـاء، وكـذلك الأدوات والآلات اللازمة؛ فقد يكون قصور الأداء نابعاً من هذه الظـروف. وعـلى سـبيل المثـال، فـإن التفاوت في الأجور بين العاملين في القطاع الحكومي يعد سبباً مهماً من أسباب قصور الموظف أو فساده المالي، فهل يفيد التدريب في معالجة هذا النوع من القصور؟ لـذلك ؛ جاء اقتراح الباحث بالتـدريب حسـب الطلب؛ حيـث أضـاف لوحـدة التـدريب وظيفة دراسة ظروف العمل المحيطة بالمنظمـة داخليـاً وخارجيـاً، وطلبـات الأفـراد التدريبية من خلال النموذج الوارد في هذا الكتاب؛ لتحديد الإجراء المناسب لإشباع الاحتياج التدريبي الفعلي للعاملين، سواء ببرنامج تدريبي لرفع المهارة وترقية الأداء، أو التوصية بتغيير بعض ظروف العمل المتسببة في القصور.

ينبغي ألاَّ يصـر المـدرب عـلى منهجـه التـدريبي، ومعتقداتـه، وطريقـة أدائـه، واستخدامه لوسائل التدريب دون تنويع، متجاهلاً في ذلك أن المشـاركين بالبرنـامج لهم توقعات واحتياجات متباينة، وأن هناك أنماطاً مختلفة للمتعلمين الكبار، وبالتالي، فإن طرق التدريب وتوصيل المعلومات والمهارات إليهم تتباين بتباين تلك الأنماط.

ويجب أن يكون اختيار المتـدرب بنـاءً عـلى كفاءتـه طبقـاً لتقـارير تقيـيم الأداء الدقيقة، وحاجة المتدرب الفعليـة لبرنـامج التـدريب، ورغبـة المتـدرب واسـتعداده

لحضور البرنامج التدريبي، والتجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي فيما يتعلق بطبيعة العمل، وتهيئة المتدرب للبرنامج التدريبي من خلال: توضيح أهداف البرنامج التدريبي للمتدرب، وتحديد عوائده عليه، وإعطائه بعض التفاصيل والمعلومات عن البرنامج.

ملحق النماذج

النموذج (1-1)

طلب تدريب يحرر بمعرفة الموظف

طلب تدريب (يحرر بمعرفة الموظف)

القطاع : .... الإدارة المركزية: .... الإدارة العامة: ....

اسم الموظف : .... المؤهل الدراسي: ....

تاريخ الحصول على المؤهل: .... الوظيفة: ....

تاريخ شغل الوظيفة: .... الدرجة الوظيفية: ....

طبيعة العمل : .... العاملين في التخصص نفسه بالإدارة: ....

طبيعة الاحتياج التدريبي : ....

البرنامج المطلوب : ....

- في حالة عدم وجود البرنامج في الخطة، يرجى كتابة المهارات المطلوب اكتسابها : ....

....

الهدف من التدريب: ☐ اكتساب مهارات ☐ تنمية مهارات ☐ ترقية ☐ أخرى

في حالة الأهداف الأخرى، يرجى كتابتها: ....

النتائج المتوقعة من البرنامج على مستوى :

- الموظف : ....

- المنظمة : ....

تحريراً في : / / توقيع الموظف

الاسم: ....

التوقيع: ....

توقيع المدير العام: .... توقيع رئيس الإدارة: ....

رأي مسؤول التدريب : ....

....

توقيع مسؤول التدريب: ....

النموذج (1-2)

نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للعام ...

اسم الجهة :.. إجمالي عدد العاملين بالوحدة:.................

البرامج / الوظائف	العدد المطلوب تدريبه	المجالات التدريبية												ملاحظات
		قيادي	إشرافي	تخصصي		سلوكي	نمطي	حاسب آلي	لغات	فني	حرفي	أمني	خدمات معاونة	
				تنظيم وإدارة	عمل الجهة									
1. إدارة عليا:														
- ممتازة														
- عالية														
- رئيس إدارة مركزية														
- مدير عام														
2. المجموعة التخصصية:														
- مدير إدارة														
- باحث أول														
- باحث ثانٍ														
- باحث ثالث														
3. المجموعة المكتبية:														
- كاتب أول														
- كاتب ثانٍ														
- كاتب ثالث														
- كاتب رابع														
4. المجموعة الفنية:														
- ملاحظ														
- فني أول														
- فني ثانٍ														
- فني ثالث														
- فني رابع														
5. المجموعة الحرفية / المهنية:														
- ملاحظ.														
- حرفي أول														
- حرفي ثانٍ														
- حرفي ثالث.														
6. مجموعة الخدمات المعاونة														

اعتماد مسؤول التدريب اعتماد الرئيس المختص

النموذج (1-3)

نموذج توزيع الاحتياجات التدريبية على سنوات الخطة

م	نوع التدريب والبرنامج	حجم الاحتياج التدريبي	توزيع الاحتياجات على سنوات الخطة				مكان التنفيذ	ملاحظات
			2012 2013	2013 2014	2014 2015	المجموع الكلي		
1	قيادي إدارة عليا							
2	إشرافي :							
	- مدير إدارة							
	- رؤساء أقسام عليا							
	- رؤساء أقسام متوسطة							
3	برامج تخصصية:							
	- باحث أول							
	- باحث ثان							
	- باحث ثالث							
4	برامج مكتبية:							
	- كاتب أول							
	- كاتب ثان							
	- كاتب ثالث							
	- كاتب رابع							
5	برامج فنية:							
	- ملاحظ							
	- فني ثالث							
	- فني رابع							
	- فني خامس							
6	برامج حرفية / مهنية:							
	- ملاحظ							
	- حرفي ثالث							
	- حرفي رابع							
	- حرفي خامس							
7	مجموعة الخدمات المعاونة:							

النموذج (1-4)

المنهج العلمي للبرامج المقترح تنفيذها للعام ...

اسم الجهة: ....   اسم البرنامج : ....

مدة التنفيذ: من / / إلى / /   الهدف من البرنامج: ....

أساليب تقييم المتدربين : ....

شروط الترشيح: ....

المؤهل العلمي المطلوب : ....

الخبرة العملية المطلوبة : ....

المنهج العلمي	إجمالي الساعات	عدد الساعات موزعة على أساليب التدريب				أسماء المدربين ووظائفهم							
		محاضرة	ندوة	تطبيق عملي ومختبرات	دراسة حالة	المحاضر الأصلي	الوظيفة وجهة العمل	الدرجة المالية	فئة الساعة للمحاضر نظري	فئة الساعة للمحاضر عملي	المحاضر البديل	الوظيفة وجهة العمل	الدرجة المالية
المنهج العلمي للبرنامج													

اعتماد مسؤول التدريب   اعتماد الرئيس المختص

النموذج (1-5)

نموذج البرامج الداخلية وتكاليف تنفيذها للعام ...

اسم الوحدة الإدارية: ....

إجمالي عدد العاملين بالوحدة: ....

المبالغ المدرجة بموازنة العام ....

م	اسم البرنامج	عدد المتدربين للدورة الواحدة		نوع البرنامج	عدد ساعات البرنامج (1)	متوسط مكافآت الساعة الواحدة (2)	جملة مكافآت المدربين (1×2)	مكافآت إشراف لخدمات معاونة	إجمالي تكلفة الدورة	عدد الدورات	تكاليف البرنامج	تاريخ تنفيذ البرنامج	
		ذكر	أنثى									من	إلى
1													
2													
الإجمالي													

تحريراً في / /   مسؤول التدريب   اعتماد الرئيس المختص

النموذج (1-6)

نموذج البرامج الخارجية وتكاليف تنفيذها لعام ....

اسم الوحدة الإدارية: ....

المبالغ المدرجة بموازنة العام..

م	البرنامج	الجهة القائمة بالتنفيذ	تكاليف البرنامج		عدد المتدربين		إجمالي الرسوم المطلوبة	تاريخ تنفيذ البرنامج	
			رسم المتدرب	إقامة وإعاشة	ذكر	أنثى		من	إلى

مسؤول التدريب

اعتماد الرئيس المختص

النموذج (2-1)

نموذج تقييم برنامج

نموذج تقييم برنامج

اسم المتدرب : .... جهة العمل: ....

اسم البرنامج: .... التاريخ: / /

عزيزي المشارك:

نحن نحتاج إلى رأيك ونحترمه. نرجو إكمال هذا التقييم والإجابة عن جميع الأسئلة. وعند الانتهاء؛ رجاءً إعادة هذا التقييم إلى مدير البرنامج، حتى يمكننا تخطيط أنشطتنا التالية لخدمة سيادتكم بشكل أفضل.

1. ما تقييمك للبرنامج بالنسبة للمعلومات المقدمة؟ ☐ ضعيف ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز

2. ما تقييمك للمدربين؟

اسم المدرب: .... ☐ ضعيف ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز

اسم المدرب: .... ☐ ضعيف ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز

3. ما مدى استفادتك من الأفكار والأدوات التي قدمت في هذا البرنامج، ومدى أهميتها لجهة عملك ؟

☐ ضعيف ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز

4. ما تقييمك لكتيب التدريب؟ ☐ ضعيف ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز

5. ما تقييمك لغرفة التدريب والمعدات حيث يتم عقد البرنامج؟ ☐ ضعيف ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز

الإيجابيات : ....

....

....

السلبيات : ....

....

....

المقترحات : ....

....

....

نموذج (3-1)

الوظائف التي يستهدفها البرنامج

اسم البرنامج : أخصائي المكتبات.

مسلسل	اسم الوظيفة
1	أخصائي مكتبات.

نموذج (3-2)

تحليل مهمات الوظيفة

اسم البرنامج : أخصائي المكتبات.

اسم الوظيفة : أخصائي مكتبات.

مسلسل	المهمة
1	تعريف المكتبات.
2	نظم الإعارة ووسائلها.
3	التزويد وتنمية المقتنيات.
4	الفهرسة الوصفية وتطبيقات عليها.
5	الفهرسة الموضوعية وتطبيقات عليها.
6	التكشيف.
7	التصنيف.
8	الببليوجرافيا.
9	قواعد البيانات وبنوك المعلومات.
10	المكتبات الرقمية.

نموذج (3-3)

المهمات المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج

اسم البرنامج : أخصائي المكتبات.

مسلسل	المهمة
	المهمات التي تشترك فيها أكثر من مهنة، ويمكن ضم العاملين بها إلى البرنامج نفسه، بناءً على المهمات المشتركة بين تلك المهن.

نموذج (4-3)

اختيار المهمات الحيوية

م	المهمات المشتركة للوظائف	التكرار				الأهمية				الصعوبة				(*) مجموع الدرجات	(**) قرار الاختيار
		نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	مهم جداً	سهلة	متوسطة	صعبة	صعبة جداً		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	تعريف المكتبات	√						√			√			6	
2	نظم الإعارة ووسائلها				√				√		√			10	√
3	التزويد وتنمية المقتنيات			√					√			√		10	√
4	الفهرسة الوصفية وتطبيقات عليها		√						√			√		9	√
5	الفهرسة الموضوعية وتطبيقات عليها		√						√			√		9	√
6	التكشيف		√					√				√		8	√
7	التصنيف		√					√				√		8	√
8	الببلوجرافيا		√					√				√		8	√
9	قواعد البيانات								√			√		10	√
10	المكتبات الرقمية	√		√			√					√		6	

(*) يجب ألا تختار المهمة التي يكون مجموع درجاتها 7 فأقل لأغراض التدريب.

(**) (√) تخضع للتدريب. (×) لا يجب التدرب عليها.

نموذج (3-5)

تحليل المهمات الحيوية

المهمة : أخصائي مكتبات

م	المعارف	قرار التدريب	المهارات	قرار التدريب
1	نظم الإعارة ووسائلها	3	تنظيم الإعارة	4
2	التزويد وتنمية المقتنيات	2	القدرة على اختيار الكتب العربية والأجنبية	4
3	الفهرسة الوصفية وتطبيقات عليها	3	القيام بالفهرسة الوصفية لمقتنيات المكتبة	4
4	الفهرسة الموضوعية وتطبيقات عليها	3	القيام بالفهرسة الموضوعية لمقتنيات المكتبة	4
5	التكشيف	3	القدرة على التكشيف	4
6	التصنيف	3	تصنيف المراجع	4
7	الببلوجرافيا	2	إعداد الببلوجرافيات	4
8	قواعد البيانات	3	التعامل مع قواعد البيانات	4

مفتاح قرار التدريب:

(1) لا تضمن للبرنامج ولا لشروط القبول

(2) تضمن لشروط القبول

(3) تضمن لشروط القبول بمستوى أولي، وتضمن للبرنامج

(4) تضمن للنتائج

نموذج (3-6)

أهداف البرنامج

اسم البرنامج: أخصائي المكتبات.

الهدف العام للبرنامج :

يهدف البرنامج لإكساب المتدرب القدرة على القيام بكل أعمال المكتبات.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

في نهاية البرنامج ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على :

1. تنظيم الإعارة بجميع وسائلها.
2. تزويد وتنمية مقتنيات المكتبة بأحدث الإصدارات .
3. الفهرسة الوصفية لكل أوعية المعلومات.
4. الفهرسة الموضوعية لكل أوعية المعلومات.
5. التكشيف.
6. إعداد البيليوجرافيات.
7. استخدام قواعد البيانات.

نموذج (3-7)

شروط القبول في البرنامج

اسم البرنامج : أخصائي المكتبات.

المعارف والمهارات التي يجب توافرها في المرشح: يجب أن تتوافر في المرشح للبرنامج المهارات والمعارف الآتية:

1. أن يكون حاصلاً على مؤهل عالٍ مناسب.
2. الحصول على دورة المهارات الأساسية في الحاسب الآلي.
3. خبرة في عمل المكتبات لا تقل عن سنة.

المؤشرات التي ستستخدم للتأكد من توافر المعارف والمهارات: الاطلاع على الوظيفة من حيث :

1. اسم الوظيفة.
2. المجموعة النوعية.
3. تاريخ الالتحاق بالوظيفة.
4. الاطلاع على الخبرة من حيث تاريخ شغل الوظيفة والدرجة الحالية للمتدرب.

نموذج (3-8)

المنهاج التدريبي

اسم البرنامج : أخصائي المكتبات

م	اسم الوحدة	الهدف السلوكي للوحدة	رقم الموضوع	اسم الموضوع	وقت التدريب	الأنشطة التدريبية	المعينات التدريبية
1	نظم الإعارة ووسائلها	يُتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على استخدام وسائل الإعارة.	1	نظم الإعارة ووسائلها	4 ساعات	محاضرة / تمارين	سبورة
2	التزويد وتنمية المقتنيات	يُتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على تزويد وتنمية مقتنيات المكتبة بأهم الإصدارات.	2	تزويد مكتبات	2 ساعات	محاضرة / تمارين	سبورة
3	الفهرسة الوصفية	يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على القيام بالفهرسة الوصفية.	3	فهرسة وصفية	6 ساعات	محاضرة / مختبر	سبورة/ بروجيكتور
4	الفهرسة الموضوعية	يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على القيام بالفهرسة الموضوعية.	4	فهرسة موضوعية	6 ساعات	محاضرة / مختبر	سبورة/ بروجيكتور
5	التكشيف	يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على القيام بالتكشيف.	5	تكشيف	4 ساعات	محاضرة / مختبر	سبورة/ بروجيكتور
6	التصنيف	يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على القيام بالتصنيف.	6	تصنيف	6 ساعة	محاضرة / مختبر	سبورة
7	البيلوجرافيا	يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على القيام بإعداد البيلوجرافيات.	7	إعداد البيليوجرافيا	4ساعات	محاضرة / تمارين	سبورة/ بروجيكتور
8	قواعد البيانات	يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً على استخدام قواعد البيانات.	8	قواعد بيانات	4 ساعات	محاضرة/ تمارين	سبورة/ حاسب آلي

الهوامش

الفصل الأول

1. يوسف بن محمد القبلان، **أسس التدريب الإداري**، ط2 (الرياض: دار عالم الكتب، 1992)، ص 66.
2. مدحت أبو النصر، **تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات** (القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 128.
3. يوسف بن محمد القبلان، مرجع سابق، ص 67، 69.
4. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)، ص 21-22.
5. يوسف بن محمد القبلان، مرجع سابق، ص 70-72.
6. السيد عليوة، **تحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).
7. يوسف بن محمد القبلان، مرجع سابق، ص 73-74.
8. محمود عبدالفتاح، **نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)، ص 60.
9. يوسف بن محمد القبلان، مرجع سابق، ص 77.
10. المرجع السابق، ص 77.
11. أحمد إبراهيم باشات، **أسس التدريب** (القاهرة: دار النهضة العربية، د.ت)، ص 72.
12. محمد عبد الغني حسن هلال، **دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003)، ص 123.
13. سكوت سافرانسكي وإيلك وان وون، **التخطيط الاستراتيجي للمشروعات**، ترجمة: شيرين الأشرفي (القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2009)، ص 4، 26.

14. محمد عبدالغني، مرجع سابق، ص 125–126.

15. منصور عيسى، **التخطيط الإداري** (القاهرة: الدار المصرية للعلوم، 2013)، ص 5، 11.

16. محمد عبدالغني، مرجع سابق، ص 127–128.

17. محمد عبدالغني حسن هلال، **متابعة وتقييم التدريب** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2007)، ص33.

18. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب – ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، عمّان 2–4 مارس 1997**، ط2 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص335.

19. محمد عبدالغني حسن هلال، **إدارة وحدات ومراكز التعليم والتدريب** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005)، ص 145–147.

20. عبدالرحمن توفيق، **العملية التدريبية**، ط3 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007)، ص 14–15.

21. محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 67.

22. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، مادة "أيديولوجيا"، على الرابط: http://wikipedia.org/wiki (تاريخ التصفح 3 مارس 2013).

23. عبدالرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 19.

24. المرجع السابق، ص 35–36.

25. انظر:

R. M. Guion, "Personnel Assessment, Selection & Placement," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Polo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, 1991), 38.

26. عبدالرحمن توفيق، مرجع سابق، ص21.

27. انظر:

D. McClelland, *Assessing Human Motivation* (New York: General Learning Process, 1991), 122.

28. انظر:

D.C. McClelland, et al., "How Do Implicit and Self – Attributed Motives Differ?" *Psychological Review* vol. 96, no. 4, 1989.

29. لايل م. سبنسر الأصغر وسيجان م. سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، ترجمة: أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مراجعة: علي الهاشمي رداوي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999)، ص 54.

30. محسن أحمد الخضيري، الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2000)، ص25.

31. لايل م. سبنسر الأصغر وسيجان م. سبنسر، مرجع سابق، ص56.

32. محمد عبد الغني، دراسة الاحتياجات، مرجع سابق، ص 41-42.

33. المرجع السابق، ص 123-124.

34. عبدالفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 1997)، ص 204.

35. محمد عبدالغني، إدارة وحدات ومراكز التعليم والتدريب، ص 146-147.

36. محمود عبدالفتاح، مرجع سابق، ص 65.

37. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط4 (القاهرة: بميك، 2006)، ص 16.

38. المرجع السابق، ص 126.

الفصل الثاني

1. توني براي، المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية: الدليل العملي الكامل نحو إعداد برامج تدريب فعالة وناجحة، ترجمة: هدى فؤاد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008)، ص 211-212.

2. محمد عبدالغني، متابعة وتقييم التدريب، مرجع سابق، ص 40-41.

3. صلاح جهيم، "قياس العائد على الاستثمار في التدريب"، مجلة التنمية الإدارية (تاريخ التصفح 6 أبريل 2012):

http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=305

4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة - بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية ج.م.ع، 2007 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 6.

5. صلاح جهيم، مرجع سابق.

6. انظر

Raymond A. Noe, *Employee Training and Development* (Boston: McGraw Hill, 2005), 74.

7. محمد عبدالغني، دراسة الاحتياجات، مرجع سابق، ص 25.

8. جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 316-317.

9. أحمد الكردي، "التنمية البشرية"، على الرابط: http://kenenaonline.com/ahmedkordy (تاريخ التصفح 11 فبراير 2011).

10. محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التدريب أثناء العمل (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003)، ص 133-134.

11. ماري إل– برود، نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، 2010)، ص 43.

12. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات المدرب: الاتجاهات الأكثر تأثيراً في الآخرين (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004)، ص 24-25.

13. سيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فاعلية (القاهرة: المؤلف، 1996)، ص 22.

14. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 109.

15. محمد عبد الغني، مهارات التدريب أثناء العمل، مرجع سابق، ص 138-139.

16. المرجع السابق.

17. محمود عبدالفتاح، مرجع سابق، ص 65.

18. جمال الدين الخازندار، مرجع سابق، ص 61 – 63.

19. المرجع السابق، ص 326، 327.

20. المرجع السابق.

21. مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل أخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2007)، ص 162.

22. محمد عبداللطيف موسى، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية (القاهرة: الدار العالمية، 2006)، ص 180-181.

23. جمال الدين الخازندار، مرجع سابق، ص 66.

24. محمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 109-110.

25. جمال الدين الخازندار، مرجع سابق، ص 66-67.

26. مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل أخلاقيات مهنة التدريب، مرجع سابق، ص 24.

27. توني براي، مرجع سابق، ص 263-264.

28. محمد أحمد إسماعيل، تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011)، ص 43.

29. محمد عبدالغني حسن هلال، أسس ومبادئ التدريب (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001)، ص 142.

30. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية البشرية وأثرها، مرجع سابق، ص 118.

31. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)، ص 39-41.

32. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية، مرجع سابق، ص 119.

33. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية، مرجع سابق، ص 121-122.

34. نبيل عبد الرؤوف، "ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتوظيف الفعال للموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية 1 – 3 ديسمبر2007 (اليمن: المعهد العام للاتصالات، 2007)، ص 62.

الفصل الثالث

1. محمد عبدالغني حسن هلال، الإشراف على البرامج التدريبية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004)، ص 109.

2. انظر: الفاو، دليل المدرب في تنظيم الأنشطة التدريبية، على الرابط:
http:www.fao.org/wairdocs/af197a/af197a03.htm.

3. عبدالغني حسن هلال، الإشراف على البرامج التدريبية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004)، ص 109-110.

4. محمود عبدالفتاح، مرجع سابق، ص 120.

5. محمد عبدالغني، الإشراف على البرامج، مرجع سابق، ص 111.

6. الفاو، دليل المدرب في تنظيم الأنشطة التدريبية، مرجع سابق.

7. محمد عبدالغني، الإشراف على البرامج، مرجع سابق، ص 113-114.

8. المرجع السابق.

9. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المدرب العربي (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2008)، ص 161-162.

10. المرجع السابق.

11. المرجع السابق، ص 164-165.

12. آندرو برادبري، **البرمجة اللغوية العصبية**، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص 116.

13. بسيوني محمد، مرجع سابق، ص 165-166.

14. محمد عبداللطيف، مرجع سابق، ص 96، 98.

15. مدحت محمد أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص 120.

16. المرجع السابق، ص 124.

17. المدربون المحترفون، "أسلوب المحاضرة"، على الرابط:

http://forum.illaftrain.co.uk/forum.php?s=764a35ba545bd0a602b6de3f9541dcd

(تاريخ التصفح 18 فبراير 2011).

18. سيد الهواري، مرجع سابق، ص 98.

19. المدربون المحترفون، مرجع سابق.

20. محمد عبداللطيف، مرجع سابق، ص 129.

21. المدربون المحترفون، مرجع سابق.

22. محمد عبداللطيف، مرجع سابق، ص 131.

23. محمد عبدالغني حسن هلال، **أساليب المشاركة الفعالة في التدريب** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003)، ص 95-96.

24. المدربون المحترفون، مرجع سابق.

25. المرجع السابق.

26. المرجع السابق.

27. المرجع السابق.

28. المرجع السابق.

29. جمال الدين الخازندار، مرجع سابق، ص 18.

30. أكاديميك للتدريب والتعليم عن بعد، "النموذج المقترح للتأهيل والتدريب في مجال العلاقات العامة"، على الرابط: http://www.707077.com/show_articles.php?no_articles=10 (تاريخ التصفح 25 يناير 2011).

31. محمد عبدالغني حسن هلال، إدارة وحدات ومراكز التعليم، مرجع سابق.

32. أحمد بدر ومحمد فتحي عبد الهادي، **التصنيف: فلسفته وتاريخه، نظريته ونظمه وتطبيقاته العملية** (الكويت: وكالة المطبوعات، د.ت)، ص 137–139.

33. ويليام ج. روثويل، **ماوراء التدريب: أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري**، ترجمة: علا أحمد، مراجعة: عبد الرحمن توفيق (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997)، ص 111، 113.

34. محمد عبدالغني، **متابعة وتقييم التدريب**، مرجع سابق، ص 45–46.

35. بسيوني محمد، مرجع سابق، ص 353.

36. ماري إل – برود وجون دبليو نيوستروم، مرجع سابق، ص 22.

37. مجموعة إدارة الموارد البشرية، "أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة وتنمية الموارد البشرية"، على الرابط: http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=4129 (تاريخ التصفح: 3 مارس 2013).

38. ماري إل – برود وجون دبليو نيوستروم، مرجع سابق، ص 23–24.

39. عبدالعزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود** (المنصورة، مصر: المكتبة العصرية، 2009)، ص 256.

40. السيد فتحي الويشي، **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية: استراتيجيات التغيير** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)، ص 63–64.

41. عايدة سيد خطاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006)، ص 96 – 98.

42. انظر:

E. B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 2nd ed. (New York: McGraw – Hill Book Co., 1996), 283.

43. انظر:

H. J. Chruden and A. W. Sherman, *Personnel Management*, 2nd ed. (New York: South – Western Publishing Co., 1963), 544.

44. عبدالغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).

45. السيد فتحي الويشي، مرجع سابق، ص 66.

46. عبدالعزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 258.

47. المرجع السابق.

48. السيد فتحي الويشي، مرجع سابق، ص 67.

49. عبدالعزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 259.

50. ثناء علي القباني، "مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة في **المؤتمر العربي الأول حول إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة والحديثة**، شرم الشيخ، مصر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص 62.

51. مصطفى شعبان دسوقي، "تقارير الكفاية للعاملين المدنيين بالدولة"، **مجلة التنمية الإدارية**، العدد 134 (يناير 2012)، ص 46.

52. ثناء علي القباني، مرجع سابق، ص 72–73.

53. المرجع السابق.

54. محمد المحمدي الماضي، "مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي"، في **بحوث وأوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع "قياس الأداء الحكومي" خلال الأعوام 2005 – 2007** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص 173–174.

المراجع

المراجع العربية

إسماعيل، محمد أحمد. تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011.

إل – برود، ماري. نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي. ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، 2010.

باشات، أحمد إبراهيم. أسس التدريب. القاهرة: دار النهضة العربية، د.ت.

بدر، أحمد ومحمد فتحي عبد الهادي. التصنيف: فلسفته وتاريخه، نظريته ونظمه وتطبيقاته العملية. الكويت: وكالة المطبوعات، د.ت.

برادبري، آندرو. البرمجة اللغوية العصبية. ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004.

البرادعي، بسيوني محمد. تنمية مهارات المدرب العربي. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2008.

براي، توني. المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية: الدليل العملي الكامل نحو إعداد برامج تدريب فعالة وناجحة. ترجمة: هدى فؤاد. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.

توفيق، عبدالرحمن. العملية التدريبية. ط3. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.

حسن، عبدالعزيز علي. الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية، 2009.

حسين، عبدالفتاح دياب. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المؤلف، 1997.

حنفي، عبدالغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

الخازندار، جمال الدين. دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. تخطيط المسار الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة. تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية. ط4. القاهرة: بميك، 2006.

الخضيري، محسن أحمد. الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2000.

خطاب، عايدة سيد (وآخرون). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة عين شمس، 2006.

دسوقي، مصطفى شعبان. "تقارير الكفاية للعاملين المدنيين بالدولة"، مجلة التنمية الإدارية. العدد 134، يناير 2012.

روثويل، ويليام ج. ماوراء التدريب: أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري. ترجمة: علا أحمد. مراجعة: عبد الرحمن توفيق. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997.

سافرانسكي، سكوت وإيك وان وون. التخطيط الاستراتيجي للمشروعات. ترجمة: شيرين الأشرفي. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2009.

سبنسر الأصغر، لايل م. وسيجان م. سبنسر. الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق. ترجمة: أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة، مراجعة: علي الهاشمي رداوي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999.

عبدالرؤوف، نبيل. "ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتوظيف الفعال للموارد البشرية". ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية 1 – 3 ديسمبر 2007. اليمن: المعهد العام للاتصالات، 2007.

عبدالفتاح، محمود. نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

علیوة، السيد. تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: إيتراك للنشـر والتوزيع، 2001.

عيسـى، منصور. التخطيط الإداري. القاهرة: الدار المصـرية للعلوم، 2013.

القباني، ثناء علي. "مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشـرية"، ورقة عمـل مقدمـة في المـؤتمر العـربي الأول حول إدارة المـوارد البشــرية: الاتجاهـات المعاصــرة والحديثـة، شــرم الشـيخ، مصــر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

القبلان، يوسف بن محمد. أسس التدريب الإداري. ط2. الرياض: عالم الكتب، 1992.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. آفاق جديدة في التنمية البشـرية والتـدريب – نـدوة آفـاق جديـدة في التنمية البشــرية وإدارة العمليـة التدريبيـة، عـمان، 2-4 مـارس 1997. ط2. القـاهرة: المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحـوث وأوراق عمـل النـدوات التـي عقـدتها المنظمـة في موضـوع "قيـاس الأداء الحكـومي" خـلال الأعـوام 2005 – 2007. القـاهرة: المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، 2008.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية البشـرية وأثرها على التنمية المستدامة - بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية، مصـر 2007. القاهرة: المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة، 2007.

موسـى، محمد عبداللطيف. الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالميـة. القـاهرة: الـدار العالمية، 2006.

أبو النصـر، مدحت. تنمية الموارد البشـرية: مناهج واتجاهات وممارسات. القاهرة: الـروابط العالميـة للنشـر والتوزيع، 2009.

أبو النصـر، مدحت محمد. مراحل العمليـة التدريبيـة: تخطـيط وتنفيـذ وتقـويم الـبرامج التدريبيـة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشـر، 2009.

أبو النصـر، مدحت محمد. مفهوم ومراحل أخلاقيات مهنـة التـدريب بـالمنظمات العربيـة. القـاهرة: إيتراك للنشـر والتوزيع، 2007.

هلال، محمد عبدالغني حسن. إدارة وحدات ومراكز التعليم والتدريب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005.

هلال، محمد عبدالغني حسن. أساليب المشاركة الفعالة في التدريب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003.

هلال، محمد عبدالغني حسن. أسس ومبادئ التدريب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001.

هلال، عبدالغني حسن. الإشراف على البرامج التدريبية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004.

هلال، محمد عبدالغني حسن. دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003.

هلال، محمد عبدالغني حسن. متابعة وتقييم التدريب. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2007.

هلال، محمد عبدالغني حسن. مهارات التدريب أثناء العمل. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003.

هلال، محمد عبدالغني حسن. مهارات المدرب: الاتجاهات الأكثر تأثيراً في الآخرين. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004.

الهواري، سيد. الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فاعلية. القاهرة: المؤلف، 1996.

الويشي، السيد فتحي. الأساليب القيادية والاخلاق الإدارية للموارد البشرية: استراتيجيات التغيير. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

المراجع الأجنبية

Chruden, H. J. and A. W. Sherrnan, *Personnel Management*, 2nd ed. New York: South – Western Publishing Co., 1963.

Dunnette, M. D. and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Polo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.

Flippo, E. B. *Principles of Personnel Management*, 2nd ed. New York: McGraw – Hill Book Co., 1996.

McClelland, D. *Assessing Human Motivation*. New York: General Learning Process, 1991.

McClelland, D. C. and others, "How Do Implicit and Self – Attributed Motives Differ?" *Psychological Review* vol. 96, no. 4, October 1989.

Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. Boston: McGraw Hill, 2005.

نبذة عن المؤلف

أحمد جابر حسنين علي؛ حاصل على ليسانس آداب جامعة عين شمس عام 1998. ويعمل باحث تنمية إدارية في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برئاسة مجلس الوزراء المصري.

صدر له العديد من الكتب والدراسات، أبرزها: **الإحباط الإداري: المشكلة والحل** (القاهرة: 2013). و**الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه** (القاهرة: 2013). إضافة إلى عديد من المقالات المنشورة في مجلتي **"الإدارة"** و**"التنمية الإدارية"** حول موضوعات شتى؛ مثل: "دور الأسرة في صناعة الموظف العام"، و"التحول المستقبلي للتعليم الجامعي في الوطن العربي".

التدريب الإداري المبني على الجدارة

(التدريب حسب الطلب)

يتناول هذا الكتاب نظرية تدريبية تدور حول فكرة التدريب حسب الطلب، وهي التي تقوم على رغبة الموظف أو العامل نفسه في التطوير والترقي السلوكي والمهني، من خلال إدراكه لمواطن القوة والقصور لديه، دون انتظار لما تقدمه له المنظمة من برامج عادة ما تكون بعيدة عن احتياجاته الفعلية، وحتى احتياجات المنظمة نفسها.

ويقوم التدريب حسب الطلب، بالنسبة إلى المنظمة، على رغبة إداراتها في حل المشكلات التي تواجهها، من خلال الخبراء الذين يقومون - بناءً على طلب الإدارة - بدراسة ظروف العمل فيها، وتحديد مواطن الضعف والقصور لديها، والتوصية بالحلول؛ ومنها التدريب، وزيادة الإمكانات، وتحسين ظروف العمل .

ويهدف هذا الكتاب إلى تفعيل التدريب الإداري من خلال تطبيقه على أسس من الجدارة والكفاءة في جميع عناصره؛ وذلك بهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة من خلال التعامل بكفاءة مع مدخلات التدريب؛ بحيث تكون لها نتائج إيجابية في الحصول على المخرجات المطلوبة.




ISBN 978-9948-14-763-3
9 789948 147633